

Maine, maineriski ja sen vaikutukset

Aarno Ahteensivu

Tämän artikkelin tarkoitus on arvioida maineriskin käsitettä riskin ja riskienhallinnan määritelmien ja teorioiden näkökulmasta. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, minkälaisia ominaisuuksia ja syntymekanismeja mainerisktiin liittyy ja onko maineriskiä olemassa sellaisenaan – ns. puhtaana riskinä – vai onko kysymys siitä, että muut riskit toteutuessaan voivat aiheuttaa haittaa myös maineelle. Tässä artikkelissa tutkitaan myös maineriskin käytännön vaikutuksia yritysten liiketoimintaan. Näitä vaikutuksia arvioidaan kahden case-yrityksen Nokian Renkaat Oyj:n ja Volkswagen AG:n tapauksia analysoimalla. Tässä empiriaosuudessa pureudutaan case-yritysten maineriskien syihin ja maineriskien toteutumisen vaikutuksiin yritysten liikevaihtoon, osakekurssiin, henkilöstöön ja vahingonkorvausvastuisiin. Näitä empiriaosuuden tuloksia reflektoidaan maineriskin ja maineenhallinnan teorioihin. Tämän artikkelin johtopäätöksissä esitetään arvio maineriskin toteutumisen todellisista vaikutuksista.

Johdanto ja taustatietoa

Maineriski on noussut esille useina vuosina erilaisissa kyselyissä ja tutkimuksissa yhtenä merkittävistä liiketoimintariskeistä. Esimerkiksi saksalaisen vakuutusjätin Allianz:n julkaisussa ”Allianz Risk Barometer Top 10 global Business Risks 2016” on ”Loss of reputation or brand value” -riski sijalla 7 (edellisenä vuotena sijoitus oli 6.). Tämä ”Risk Barometer” on julkaistu viidennen kerän ja siihen on listattu liiketoiminnan riskien Top 10 -riskit ja tätä varten on kerätty vastauksia yli 800 riskiasiantuntijalta yli 40 eri maasta maailmanlaajuisesti. Jo aiemmin vuonna 2007 arvostetun Economist Intelligence Unitin (EIU) tekemän tutkimuksen mukaan johtajat eurooppalaisen liike-elämän huipulta pitivät maineriskiä yritysten liiketoiminnan ja markkina-arvon ykkösuhkana (Economic Intelligence Unit (EIU): Corporate Reputation – Not Worth Risking AON 2007). Tätä tendenssiä on vahvistanut AONin 2017

Global Risk Management survey, jossa ”Damage to reputation/brand” riski oli ensimmäisenä top 10 -listalla (www.aon.com. 2017).

Maineriskin merkittävyys näkyy myös siinä, että pörssiyritykset ovat omista vuosikertomuksissaan ja vastuullisuusraporteissaan – esimerkiksi Sampo ja Neste – alkaneet kertoa maineriskistä. Esimerkiksi Sampo (2016) toteaa, että *”Maineriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että aiheellinen tai aiheeton yhtiön liiketoimiin tai suhteisiin liittyvä epäsuotuisa julkisuus heikentää luottamusta yhtiötä kohtaan. Maineriski on usein seurausta toteutuneesta operatiivisesta tai compliance-riskistä ja sen seurauksena maine heikkenee asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa”*. Neste (2017) puolestaan esittelee nettisivuillaan laajasti liiketoiminnan vastuullisuutta ja sen liiketoiminnalle tuomia mahdollisuuksia mutta myös riskejä ja he toteavat tässä yhteydessä yhdeksi riskiksi: *”Jalostuksessa käytettävien raaka-aineiden hankinnan ja palmuöljyyn liittyvän maineriskin”*. Myös maailman suurimpiin vaatteiden vähittäismyyjiin kuuluva H&M eli Hennes & Mauriz Group kertoo riskienhallinnastaan verkkosivuilleen (www.hm.com.2017) sekä taloudellisista riskeistään vuosiraportissaan ja osana operatiivisia riskejä mainitaan maineeseen liittyvät riskit.

Vaikka maineriski on siis jo pitkään tunnistettu merkittäväksi riskiksi, niin yhä edelleen maineriskiä verhoaa jonkinlainen epämääräisyyden verho riskin näkökulmasta. Tämä liittyy yhtäältä siihen, että maineriski ei ole käsitteenä sisällöllisesti täsmällinen, kuten vaikka paloriski, yrityksen vahingonkorvausvelvollisuus tai yrityksen toiminnan keskeytyminen. Toinen merkittävä seikka on, että maineriskin toteutuminen ja siitä aiheutuneet vahingot ovat vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa. Voidaan ehkä todeta, että maine on heikentynyt, kun tehdään vaikka asiakastyytyväisyyskysely tai brändin arvon mittausta kyselyllä. Mutta mitä tämä maineen heikentyminen oikein tarkoittaa? Mainetta koskevan kyselyn tuloksena on usein se, että yrityksen maineranking esimerkiksi edelliseen vuoteen verrattuna on pudonnut joitakin sija-lukuja. Tällöin mitta-asteikko on tiettyssä mielessä suhteellinen, koska siinä verrataan mainesijoitusta suhteessa muihin yrityksiin, eikä näin ollen kysymys ole absoluuttisesta suureesta. Maineranking sijoituksia verrattaessa sijalukuun vaikuttavia muuttujia on lukuisia kuin vain yhden yrityksen julkisuudessa esillä olleet toimet. Yhden yrityksen sijaluvun negatiiviseen muutokseen voivat vaikuttaa myös – ainakin osaksi – muiden yritysten positiiviset tapahtumat

ja teot vastaavana ajankohtana tai koko toimialaan liittyvät negatiiviset tai positiiviset asiat. Toinen dilemma piilee myös siinä, että näiden mainekyselytulosten perusteella on usein hyvin vaikeaa eksaktisti määritellä sitä, milloin vahinko on tapahtunut ja mikä on aiheutunut vahinko? Nämä ovat kuitenkin riskienhallinnan kannalta tärkeimpiä asioita, silloin kun riskiä arvioidaan tai kun sen toteutumisesta aiheutuneita menetyksiä lasketaan.

Tässä artikkelissa on keskeisenä tavoitteena tutkia maineriskin syntymekanismeja, kuinka maineriski on määritelty käsitteenä, kuinka maineriskiä voidaan arvioida ja hallita sekä kuinka maineriskin toteutuminen vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan. Näitä vaikutuksia tullaan arvioimaan kahden case-yrityksen VW:n ja Nokian Renkaat Oyj:n maineriskien tapauksia analysoimalla.

Riskinkäsitteen yleisiä periaatteita

Keskeinen riskin käsitteeseen liittyvä yleinen periaate on, että riskejä arvioitaessa on pystyttävä jollakin tasolla etukäteen määrittelemään riskin todennäköisyys ja riskin vakavuus. Mikäli näitä ei pystytä määrittelemään voidaan riski-käsitteen sijaan puhua jonkin tapahtuman tai ilmiön aiheuttamasta epävarmuudesta. Esimerkiksi yritysten liiketoiminnassa joudutaan usein tekemään päätöksiä, joiden seurauksia ei päätöshetkellä täysin varmasti tunnetta. Päätökseen sisältyy joko riskiä tai epävarmuutta. Kreps (1990) on erotellut käsitteet riskiin ja epävarmuuteen sen mukaisesti, ovatko päätökseen liittyvät todennäköisyydet tunnettuja vai eivät. Mikäli todennäköisyys on etukäteen tunnettu, niin kyseessä on riski. Mikäli todennäköisyys on etukäteen tuntematon, kyseessä on päätöksenteko epävarmuuden vallitessa. (Kahra ym. 2005, 72.) Riskin ja epävarmuuden käsitteet ovat samankaltaisen luonteensa vuoksi häilyviä ja varsinkin arkikielessä usein päällekkäisiä termejä tai toistensa korvaavia synonyymeja. Rejda ja McNamara (2014) ovat puolestaan modernissa riskiteoriassa luokitelleet riskin useisiin erilaisiin kategorioihin, kuten esimerkiksi puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin sekä epäsystemaattiseen riskiin ja systemaattiseen riskiin.

Riskin ja epävarmuuden käsitteiden välistä suhdetta ja eroa on analysoinut myös Knight (1921) ja hänen näkemyksensä on pelkistetyksi se, että riski viit-

taa objektiivisiin todennäköisyyksiin ja epävarmuus puolestaan subjektiivisiin todennäköisyyksiin. Riskin olennainen tunnusmerkki on sen mitattavuus ja tähän perustuva todennäköisyyksien arviointi. Myöhemmin esimerkiksi Di Mauro ja Maffioletti (2001) ovat artikkelissaan esittäneet lähes identtisen määritelmän, jossa he toteavat muun muassa ”*While risk refers to a situation in which probabilities assigned to outcomes are precisely stated, uncertainty concerns those situations in which probabilities are either unknown or vague*”. Eli toisin sanoen riski viittaa sellaisiin tilanteisiin, joissa todennäköisyydet riskin seurauksille ovat melko tarkasti määriteltävissä, kun taas epävarmuus koskee sellaisia tapahtumia, joissa todennäköisyyksiä ei joko tiedetä lainkaan tai ne ovat hyvin epämääräisiä. Edellä mainitut riskin fundamentaalit määrittelyt ovat erittäin tärkeitä, kun pohditaan maineriskiä käsitteenä myöhemmin tässä artikkelissa.

Edellä mainitun riskin teoreettisen tarkastelun valossa maineriski on erittäin mielenkiintoinen ilmiö ja voidaan ehkä ajatella, että onko maineriskiä sellaisenaan olemassa vai onko olemassa joukko erilaisia yrityksen toimintoja, tekoja, tapahtumia ja/tai yrityksen yksittäisten työntekijöiden tai sidosryhmien suorittamia erilaisia aktiviteetteja, jotka voivat aiheuttaa epävarmuutta yrityksen olemassa olevalle maineelle ja johtaa erilaisiin taloudellisiin tai immateriaalisiin vahinkoihin. Edellä olevan perusteella voidaan esittää kysymys, että onko maineriski niin sanottu välillinen riski? Esimerkkinä voidaan ajatella vaikkapa Marimekon kankaiden julkisuuteen tulleet plagiointikohuja keväällä ja kesällä 2013. Ensimmäisessä tapauksessa Marimekko myönsi plagioinnin ja toisessa tapauksessa, jossa kyse oli valokuvan käytöstä inspiraation lähteenä, immateriaalioikeuden asiantuntijat puolestaan totesivat, ettei tällaiselle menettelylle ollut esteitä. Edellä mainitut uutisoinnit kuitenkin vaikuttivat Marimekon maineeseen negatiivisesti tehtyjen mainetutkimusten perusteella, muun muassa *Pohjoisranta Burson-Marstellerin ja Arvopaperi- ja Tietoviikkolehtien* vuotuisessa mainetutkimuksessa *Marimekon sijoitus oli laskenut reippaasti*. (www.marmai.fi 2013; www.iltalehti.fi 2013a.) Näissä Marimekon tapauksissa kysymys on plagioinnista ja plagiointiepäilyistä, jotka ovat selkeitä tekijänoikeuslain piiriin kuluvia rikkomuksia ja tällöin primäärinen riski on puhtaasti juridinen. Ja nämä juridiset rikkeet aiheuttivat Marimekol-

le ensisijaisesti juridisia seuraamuksia kuten mahdollisesti vahingonkorvausvelvollisuuden ja kustannuksia oikeudenkäynnistä. Edelleen näistä juridisista rikkomuksista tai niiden epäilyistä aiheutuu myös muunlaisia vaikutuksia yritykselle kuten esimerkiksi negatiivinen julkisuus lehdissä ja muussa mediassa, mistä puolestaan voi olla muita haitallisia seurauksia, kuten vaikka maineen heikentyminen tai sitten ei tule minkäänlaisia vaikutuksia. Maineen heikentyminen puolestaan saattaa heikentää liiketoimintamahdollisuuksia ja lisäksi voi tulla ylimääräisiä kuluja maineen palauttamiseksi tehdyistä toimenpiteistä, kuten mainoskampanjoista tai erityisistä myynti- ja markkinointiponnisteluista. Tässä esimerkissä tulee mielestäni hyvin esille maineriskin syntyminen välillinen luonne.

Tämä maineriskin käsitteen tietynlainen epämääräisyys ja välillinen syntymekanismi näyttäisi korreloivan myös sen kanssa, että maineriski on hyvin rajoitetusti vakuutettavissa, tosin Allianz Global Corporate & Specialty on laatinut erityisen vakuutusratkaisun Allianz Reputation Protect (www.agcs.allianz.com 2012), jolla voidaan tietyissä ennalta määritellyissä tapauksissa kattaa maineriskin hallinnasta aiheutuneita kustannuksia. Myös AIG kybervakuutus sisältää jossain määrin turvaa maineriskin varalle ”*Kybervakuutus yhdistää vakuutusturvan ja riskienhallinnan ratkaisut tarjoamalla asiakkaille perinteisen vakuutusturvan lisäksi asiantuntijapalveluita niin forensiikan, juridiikan kuin maineriskien hallintaan liittyen*” (www.aig.fi 2017). Kuitenkin maineriskin pääasialliset hallintakeinot ovat yleensä erilaisia markkinointiviestintään tai kriisiviestintään liittyviä suosituksia. Sen sijaan perinteiset riskienhallinnan keinot riskin kontrollointi ja rahoittaminen sekä konkreettisemmat riskienhallinnan keinot kuten riskin välttäminen/poistaminen, pienentäminen, jakaminen ja siirtäminen eivät yleensä ole olleet maineriskien hallinnan keinoina mainittuja. Lisäksi nämä perinteiset riskienhallinnan keinot eivät välttämättä ole kovin käyttökelpoisia tai hyödynnettävissä maineriskien hallinnassa, koska maineriskien syntymekanismit ovat hyvin monimuotoisia ja ennalta-arvaamattomia. Lisäksi perinteiset riskienhallintakeinot kuten riskin välttäminen tai poistaminen voisivat pitkälle vietyinä johtaa tietynlaiseen ylivarovaisuuteen kaikessa liiketoiminnassa, mikä voisi lamauttaa jo normaaliakin liiketoimintaa.

Maine ilmiönä

Monissa mainetta koskevissa kirjoissa ja artikkeleissa on mainetta määriteltäessä usein käytetty lähtökohtana ja eräänlaisena kiteytyksenä Warren Buffetin sanontaa: *”it takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you’ll do things differently”*. Tässä ”sloganissa” on tuotu hyvin esille maineen kaksi keskeistä ominaisuutta, ensinnäkin maine – etenkin hyvä – yleensä muodostuu pitkän ajan kuluessa ja toisaalta maine on koko ajan tietynlaisen menettämisen uhan ja epävarmuuden alaisena ja sen voi menettää hyvinkin nopeasti. Tämä Warren Buffetin sinällään hyvä kiteytys ei kuitenkaan vielä anna kovinkaan syvällistä ja riittävää käsitystä siitä, mitä maine on ja kuinka se rakentuu varsinkin yritysten kontekstissa, sillä yritysten maineen tarkastelussa on lukuisia muuttujia ja useita näkökulmia. Maineen arviointiin liittyy kansanomaisesti ja pelkistetysti ajateltuna kaksi ominaisuutta tai ääripäätä, toisin sanoen maine on joko hyvä tai huono ja harvemmin sanotaan, että maine olisi kohtalainen tai keskimääräinen. Edellä mainittu tulee esille esimerkiksi silloin kun arvioidaan jonkun henkilön ammattitaitoa tai osaamista, hyvä/huono hammaslääkäri tai putkimies (Aula & Heinonen 2002, 14–15). Varsin usein yleisessä keskustelussa maine voidaan yhdistää johonkin adjektiiviin, kun arvioidaan esimerkiksi yritystä tai sen tuotteita. Tällaisia adjektiiveja ovat esimerkiksi kallis, halpa, edullinen, ylellinen, luotettava, kestävä jne. Toisaalta voidaan kysyä liittyvätkö adjektiivit enemmän Brändi-käsitteeseen, jolla on tarkoitettu myös sitä, että jonkun tavaramerkin ympärille on muodostunut positiivinen maine. Huomionarvoista tässä on brändin käsitteen linkittyminen maine -käsitteeseen. Brändi, imago ja maine ovat kaikki kohderyhmän mielikuvia tai mielipiteitä yrityksestä. Usein imago määritellään visuaalisemmaksi mielikuvaksi, kun taas esimerkiksi maine käsitetään kokemukseen perustuvammaksi. (Pohjola 2003, 25.)

Maineeseen vaikuttavat periaatteessa kaikki ne asiat, joita organisaatio kertoo itsestään ja joita siitä puhutaan tai tiedetään. Maine syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien välisissä suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen 2011, 12). Yleisesti vallitseva käsitys eri määritelmässä on, että maine ei muodostu nopealla aikavälillä, vaan varsinkin hyvän maineen muodostumiseen kuuluu aikaa. Yleinen käsitys on myös se, että maine on alati

kehittyvä eikä pysy samalla tasolla kovinkaan pitkää aikaa, ellei siihen kiinnitetä jatkuvasti huomiota. Tähän liittyy olennaisesti myös se, että maineen kehitys voi olla positiivista tai negatiivista ja muutokset voivat alkaa organisaa-tion toimintaympäristöstä. (Aula & Heinonen 2011, 14–16.) Usein organisaa-tiolta vaaditaan ketteryyttä reagoida ja mukauttaa toimintaansa vallitse-viin olosuhteisiin niin, että hyvä maine onnistutaan ylläpitämään asiakkaiden ja muidenkin sidosryhmien piirissä, varsinkin silloin kun toimintaympäristö muuttuu.

Maineen abstraktia luonnetta kuvastaa siis hyvin se, että maineen määritel-miä on useita ja kun vielä yritysten sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö voi-vat olla hyvinkin erilaisia, niin voidaan todeta, että maine muodostuu monilla eri tavoilla. Tarkasteltaessa mainetta ilmiönä, on melko selvää, että eri toimi-aloilla maine voi olla jo lähtökohtaisesti positiivisempi tai negatiivisempi. Esi-merkiksi lääketeollisuudella ja tupakkateollisuudella on varmasti toimialoina hyvin erilainen maine, mikä puolestaan vaikuttaa näillä aloilla toimivien yri-tysten maineeseen. Myös toimialan merkitys yhteiskunnassa luo puitteita mai-neen muodostumiselle. Tästä esimerkkinä voidaan mainita finanssiala, jossa pankit ja vakuutusyhtiöt toimivat monin tavoin säännellyillä markkinoilla ja koko toiminta perustuu luottamukseen, jolloin maineen rakentuminen saa ominaispiirteensä toimialalle tyypillisten tehtävien ja niiden merkityksien pe-rusteella. Tyypillistä on, että yksittäisen finanssialan yrityksen maineella on usein suuri vaikutus myös koko toimialan maineeseen ja voidaan riskimielessä puhua eräänlaisesta ”tartuntariskistä”, jossa yhden toimijan aiheuttama huono maine saattaa levitä koko toimialalle. Aika yleinen esimerkki tästä lienee se, että jos vakuutuksenottajalla on erimielisyyttä vakuutuskorvauksesta oman vakuutusyhtiönsä kanssa, niin asia helposti yleistetään koskemaan kaikkia vakuutusyhtiöitä, vaikka kyse olisi yksittäistapauksesta. Näin on usein käy-nyt esimerkiksi vakuutuslääkäreiden toimintaa koskevissa asioissa (www.yle.fi 2013e).

Toisenlaisesta maineen rakentumisesta voisi olla esimerkkinä globaalisti toimiva kaupan alan yritys tai teollisuusyritys, jonka maine saattaa olla eri-lainen esimerkiksi kotimaassa, kansainvälisesti arvioituna – esimerkiksi si-joituskohteena – tai täysin uudessa kohdemaassa, jonne toimintaa on juuri

laajennettu. Maineen muodostumiseen tuo aivan uuden lisän kansainvälisten yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa toimiminen tai laajentuminen uuteen maahan tai maanosaan. Vaikka yrityksen maine ydinliiketoiminnan harjoittamisessa kotimassa on kunnossa saattaa yrityksen maine kokonaisuutena arvioiden muuttua negatiiviseen suuntaan. Huomionarvoista on kuitenkin se, että muutos voi olla myös positiivinen. Tästä esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa edellä mainittua globaalisti toimivaa Hennes & Mauritz -vaatemyyntiketjua, jolla on hyvä maine sijoituskohteena ja menestyvänä liikeyrityksenä, mutta maineeseen on tullut ainakin tahroja lapsi- ja halpatyövoiman käyttämisestä vaatteiden valmistuksessa. Suomessa esimerkiksi Finwath-kansalaisuusjärjestö on kiinnittänyt kovasti huomiota vaate ja kangasvalmistajien toimintaan ulkomailla, niin että alihankkijat noudattaisivat kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia lapsityövoiman käytöstä ja työoloista yleisesti. Tämä vuoksi ovat monet yritykset alkaneet kiinnittää näihin asioihin entistä enemmän huomiota, juuri negatiivisen julkisuuden välttämiseksi.

Maineen luokitteluja yritysten näkökulmasta

Maineesta on monenlaisia luokitteluja erilaisissa tieteellisissä artikkeleissa muun muassa Aulalta. Maine on yleisesti luokiteltu yritysten aineettomaksi pääomaksi, mutta vaikka tämä määrittely on yleisesti hyväksytty, niin tässä on yhtenä käytännön ongelmana se, kuinka ja minkälaisilla talouden mittareilla mainetta voidaan arvioida? Erityisesti juuri tuo maineen aineettomuus – aineeton pääoma – aiheuttaa tulkinnallisia vaikeuksia ja lisäksi asiaan liittyy myös mittaamisongelma, mikä osaltaan johtuu puutteellisista mittareista ja osittain myös epäyhtenäistä käsitteistä. (Chun 2005, 91.) Käsite aineeton pääoma on määritelty melko yleisesti ja yleensä aineettomaksi pääomaksi on luokiteltu kaikenlainen organisaatiota hyödyttävä toiminta, kuten esimerkiksi työntekijöiden tieto ja osaaminen, sidosryhmäsuhteet, maine ja luottamus. Lisäksi Lehtonen (2000, 188, 208; 2002, 44) määrittelee asian niin, että aineeton pääoma on organisaation henkinen resurssi, jota ei ole olemassa ilman henkilöstöä tai yhteistyökumppaneita. Näiden määritelmien lisäksi aineetonta pääomaa ovat kaikki yrityksen immateriaalioikeudet, joihin sisältyvät esimerkiksi tavaramerkit ja tekijänoikeudet – tai laajemmassa mielessä yrityksen brän-

di. Lehtosen (2000, 188) mukaan aineeton pääoma eri muodoissaan vaikuttaa niin yksilön, yrityksen kuin koko yhteiskunnan menestykseen ja muovaa sen tulevaisuutta. Aineetonta pääomaa ei voi liikutella pääomamarkkinoilla, eikä sille voi laskea tuottoa yhtä suoraviivaisesti kuin taloudelliselle pääomalle. Aineeton pääoma käyttäytyy silti muutoin samalla tavalla kuin aineellinen pääoma, ja organisaatio tarvitsee sitä toimiakseen.

Maine on yleensä mainittu merkittäväksi osatekijäksi organisaation aineettomassa pääomassa ja täsmennetyimmissä määritelmissä puhutaan myös käsitteestä suhteellinen pääoma. Suhteellisella pääomalla tai suhdepääomalla tarkoitetaan organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi asiakassuhteet, suhteet sidosryhmiin, tuotanto- tai tuotekehityssuhteet, positiivinen maine ja brändi. Toisin sanoen suhdepääoma koostuu kaikista organisaation ulkoisista suhteista, jotka vaikuttavat arvон luontiin. Suhdepääoma on siis tavallaan organisaation omistamaa, mutta on kuitenkin tärkeätä huomata, että monet suhdepääomaan liittyvät aineettomat tekijät ovat lisäksi sidoksissa luojaansa, kuten esimerkiksi yksittäisen työntekijän luoma maine tai asiakassuhde. Nämä ovat usein varsin kiinnittyneitä tähän yksittäiseen henkilöön, jopa niin, että hyvä maine ja asiakassuhde voivat helposti seurata työntekijää, jos hän esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 31.)

Suhteellisen pääoman tekijöistä organisaation maine nousee usein yhdeksi suurimmaksi aineettomaksi resurssiksi. Hyvä maine tuo yritykselle yleensä merkittäviä strategisia ja taloudellisia etuja, kuten mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden korkeampaan hinnoitteluun, yrityksen vetovoimaisuus työnantajana on kilpailijoita parempi ja työvoimaan vaihtuvuus on pieni. Organisaation hyvä maine toimii myös eräänlaisena ”puskurina” ja asiakkaat antavat hyvämaineiselle yritykselle helpommin anteeksi pienet virheet kuin huonompimaineiselle yritykselle. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 69–70.) Edellä olevan perusteella voidaan todeta, että erinomaisella maineella voi yritys saada merkittäviä – ehkä jopa kyseenalaisia – etuja. Tuotteiden ja palveluiden korkeampi hinnoittelu tai se, että yritys voi saada helpommin anteeksi pienet virheet on aikamoinen valtti lyhyellä tähtäimellä. Mielenkiintoinen pohdinta on kuitenkin siinä, että voiko näissä edellä mainituissa – ”hyvällä

maineella saavutetuissa eduissa” – piillä myös alusta maineriskille, jos ne tulevat joskus myöhemmin esille yrityksen tietoisena toimintana ja asiakkaiden lojaliteetin hyväksikäyttämisenä? Esimerkkinä tästä voidaan mielestäni nähdä Nokian Renkaat Oyj:n toiminta, josta muun muassa Aamulehti kirjoitti seuraavasti: *”Nokian Renkaat on vuosien ajan myynyt samalla reseptillä valmistettuja renkaita Pohjoismaissa ja Keski-Euroopassa huomattavan erilaisilla hinnoilla, yhtiö on saanut tästä suurta taloudellista hyötyä, koska kuluttaja on maksanut rengassarjasta Suomessa ja Pohjoismaissa satoja euroja enemmän kuin keskieuropalainen kuluttaja”*. (www.aamulehti.fi 2016a.) Toisin sanoen onko Nokian Renkaat käyttänyt tässä tapauksessa hyvää mainettaan väärin ja rahastanut suomalaisia asiakkaitaan, mistä on ollut sitten seurauksena negatiivinen uutisointi ja maineriski?

Maineen rakentuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

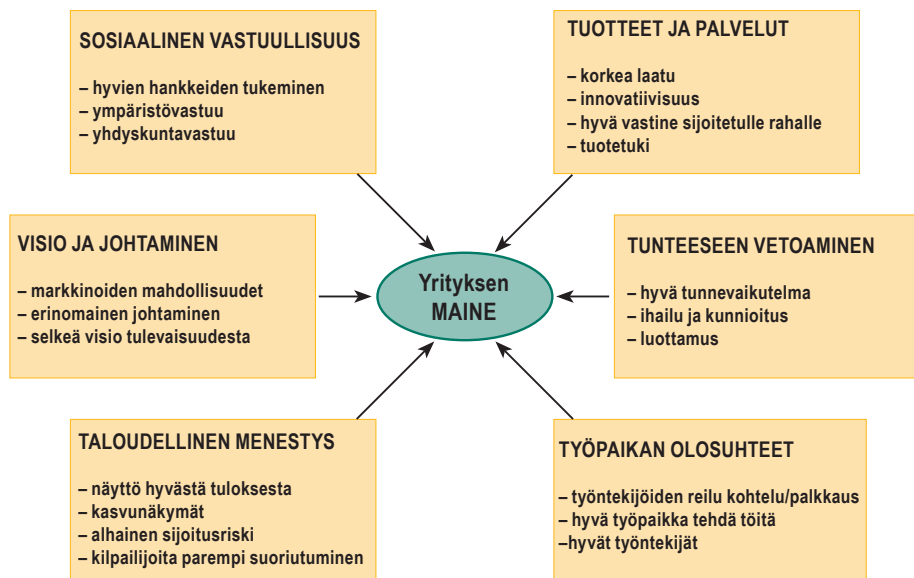
Kuten edellä jo mainittiin, niin yritysten maineen tarkasteluun on monta näkökulmaa ja erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Gotsi ja Wilson (2001, 24) toteavatkin, että vaikka mainetta on tutkittu varsin paljon niin, maine-käsitteelle ei ole löytynyt yleisesti hyväksyttyä ja yksiselitteistä määritelmää. Gotsi ja Wilson ovat analysoineet rinnakkain käsitteitä maine ja imago ja heidän käsityksenä oli, että maine ja imago nähdään joko synonyymeinä tai sitten kahdena eri käsitteenä. Fombrun (1996) puolestaan määrittelee maineen niin, että kysymys on tulevaisuuden odotusten ja menneisyyden tekojen muodostamasta kokonaisuudesta, joka määrittelee yrityksen houkuttelevuutta sen kilpailijoihin verrattuna. Tässä määritelmässä maine on liitetty vahvasti aikaan (vrt. Warren Buffet) ja siinä yhdistyvät menneet ja nykyiset mielikuvat. Fombrun ym. (2000, 87) ovat myöhemmin täsmentäneet asiaa niin, että ovat alkaneet puhua maineen sijasta mainepääomasta, joka konkretisoituu sidosryhmien luottamuksessa ja sitoutuneisuuden asteessa yritykseen. Barnett, Jermier ja Lafferty (2006, 34) puolestaan määrittelevät maineen havainnoijien yhteiseksi kuvaksi yrityksestä, jossa kuva perustuu ajan myötä yritykseen liitettyihin arvioihin sen taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista. Tässä määritelmässä huomionarvoista on se, että siinä keskeistä on havainnoijien – keitä siten ovatkin – muodostama yhteinen kuva yrityksestä. Tässä voidaan

esittää kritiikkiä siihen keitä nuo havainnoitsijat ovat ja onko olemassa yhteistä kuvaa? Havainnoitsijat voitaisiin kai rinnastaa sidosryhmiin yleisessä mielessä, mutta sitten tuo yhteinen kuva edellyttäisi kai jonkinlaista konsensusta asiasta? Ja voidaan kai perustellusti sanoa, että eri sidosryhmien käsitys jonkin yrityksen hyvästä maineesta vaihtelee; esimerkiksi osakkeenomistajat voivat pitää yritystä maineeltaan hyvänä ja luotettavana, kun se saneeraa henkilöstöä ja siirtää toimintoja halvemman työvoimakustannuksen maahan. Nämä samat toimenpiteet voivat puolestaan työntekijöiden ja kuluttaja-asiakkaiden silmissä näyttää negatiivisilta toimenpiteiltä ja heikentää yrityksen mainetta hyvänä työnantajana ja vastuullisena yhteiskunnan toimijana.

Edelleen tarkasteltaessa kirjallisuudessa esitettyjä maineen määrittelyjä voidaan löytää lähestymistapoja, joissa on lähdetty määrittelemään maineen ominaisuuksia ja syntymekanismeja. Hyvin yleinen käsitys on, että maine on joko myönteinen tai kielteinen arviointi jostakin asiasta, tapahtumasta tai toiminnasta. Lisäksi maineen muodostumisessa on nähty tärkeäksi ominaisuudeksi, että maine muodostuu sosiaalisessa kanssakäymisessä joidenkin toisten kanssa eli tässä voidaan ajatella niin, että on tärkeää jakaa jonkinlainen laajempi yhteinen käsitys asiasta, kuin että vain joku yksin – kuten yritys itse tai yksittäinen asiakas – on jotain mieltä maineesta. Viime vuosina tätä kanssakäymistä toisten kanssa ovat helpottaneet suunnattomasti erilaiset sosiaalisen median muodot, joissa on varsin helppo saada jaettua omia näkemyksiään muille, minkä perusteella voi sitten muodostua samanmielisten ryhmä, jolla on yhteinen mielipide maineesta. Toinen asia sitten on, kuinka aito ja todellinen näin muodostunut mainekäsitys on. Ainakin tämä on kohdeyritykselle tärkeä asia ottaa huomioon, vaikka oman äänen kuuluville saaminen voi olla vaikeaa. Hyvin tyypillistä nykyajassa on, että yrityksen omalla arviolla maineestaan ei ole juuri minkäänlaista arvoa, vaikka sitä pyrittäisiin vahvistamaan faktoilla omasta toiminnasta. Tästä esimerkkinä voidaan nähdä Särkänniemi Oy:n ”delfini-case”, jossa oikeastaan prosessin kaikissa vaiheissa tuli voimakasta negatiivista julkisuutta eri tahoilta kuten eläinsuojelijoilta, tavallisilta ihmisiltä, medialta ja jopa esiintymisboikotti Särkänniemen kesäkauden päättäjäiskonserttiin viihdemusiikin esittäjiltä. (www.aamulehti.fi 2016b: www.aamulehti.fi 2016c.)

Yhtenä maineen rakentumisen määritelmänä on esitetty, että maine on sosiaalinen konstruktio eli yrityksen maine syntyy vuorovaikutuksessa, kun yritystä tai sen toimintaa tarkastellaan ja tulkitaan sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden ihmisten kanssa. Yksikertaisimmillaan maine on määritelty niin, että se muotoutuu erilaisissa suorissa ja välillisissä vuorovaikutustilanteissa yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. (Aula & Heinonen 2011, 12.) Tässä näkemyksessä tulee esille käsite ”maineen kaksi koulukuntaa”, jonka mukaan maine on joko tulos yrityksen menestyksestä sen ydinliiketoiminnassa tai sitten sidosryhmät muodostavat käsityksensä yrityksen maineesta toissijaisten lähteiden kautta ilman, että heillä on välttämättä ollut mitään suoraa yhteyttä yritykseen (Schanz 2006). Nämä kaksi ääripäätä kuvaavat varsin hyvin maineen moniulotteista luonnetta ja vaikeaa hallittavuutta. Varsinkin tämä toissijaisten lähteiden vaikutusmahdollisuus sidosryhmien mielipiteeseen maineesta on mielenkiintoinen piirre ja muodostaa yrityksille tietynlaisen hankaluuden vaikuttaa omaan maineeseensa. Jos yrityksellä ei ole ollut tai ei ole minkäänlaista suoraa yhteyttä sidosryhmään, mutta sidosryhmällä kuitenkin on jo negatiivinen mielipide yrityksen maineesta, niin yrityksen vaikutusmahdollisuudet positiivisen maineen luomiselle ovat lähtökohdiltaan melko huonot. Tässä on yhtenä vaarana, että hyvin helposti yrityksessä voidaan ajautua selittelylinjalle ja pitkälliseen viestittelyyn ja keskusteluun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai lehtien palstoilla. Hyvin hoidettuna tämä voi toimia parhain päin, mutta on myös mahdollista, että tilanne hankaloituu entisestään.

Kuviossa 1 on esitelty ”maineen kuusi dimensiota”. Kuvio on mukailtu www.theharrispoll.com julkaiseman ”Six Dimensions of Reputation” kuvion pohjalta. Harris Poll Reputation Quotient -tutkimus on vuodesta 1999 arvioinut yleisiä mielipiteitä maineen ominaisuuksista ja tältä pohjalta päätyntä luokittelussaan kuviossa oleviin kuuteen maineen ulottuvuuteen. Nämä maineen kuusi ulottuvuutta ovat 1) tuotteet ja palvelut, 2) tunteeseen vetoaminen, 3) työpaikan olosuhteet, 4) taloudellinen menestys, 5) visio ja johtaminen ja 6) sosiaalinen vastuullisuus. Näitä maineeseen vaikuttavia dimensioita voidaan hyödyntää, kun arvioidaan ajan kuluessa esimerkiksi yrityksen maineen kehityssuuntia ja niihin erityisesti vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Maineen kuusi ulottuvuutta (mukaellen The Harris Poll Reputation 1999)

Maineriskin olemus ja syntymekanismit

Pelkistetysti ilmaistuna maineriski on yleensä määritelty maineen menettämisen mahdollisuutena tai vaarana (Aula 2009, 61). Laajemmin ja hyvin yleisellä tasolla määriteltynä maineriskillä on tarkoitettu uhkaa, joka voi heikentää yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia sekä sen asemaa toimintaympäristössään ja yhteiskunnassa (O’Callaghan 2007, 109). Gatzertin (2015, 492) mukaan maineriski voidaan syntymekanismiltaan ymmärtää välillisenä riskinä, koska se toteutuu hyvin usein muiden riskien toteutumisen seurauksena. Tässä yhteydessä on maineriskistä käytetty myös luonnehdintaa ”riskien riski”. Esimerkiksi Talvivaaran kipsisakka-altaan vuodosta aiheutui aluksi ympäristövahinko, josta muodostui myöhemmin Talvivaaralle laaja negatiivinen julkisuus, joka puolestaan heikensi Talvivaaran mainetta vastuullisena kaivosalan yrityksenä. Maineriskin voidaan sanoa myös olevan riski siitä, että jonkin tapahtuman tai yrityksen toiminnan seurauksena yritykseen liitetään negatiivisia mielikuvia, jotka voivat vaikuttaa laajemmin ihmisten arvostuksiin ja

siten yrityksen olemassaolon edellytyksiin (Scott & Walsham 2005, 311). Kysymys voi olla myös siitä, että yrityksen/organisaation sanat ja teot eivät vastaa tai tue toisiaan.

Maineriski voidaan määritellä myös mahdollisuudeksi menettää tai kasvattaa mainepääomaa ja tämä vastaa nykyisin vallalla olevaa modernia riski ja riskienhallinta käsitystä, jossa riskillä – varsinkin liiketoimintariskillä – on sekä negatiivisen että positiivisen lopputuloksen mahdollisuus (Fombrun ym. 2000, 88; Dorfman & Cather 2013, 4–5). Myös Jenny Rayner (2003, 19–20) kuvaa maineriskiä minä tahansa toimintana, jolla voi olla joko haitallisia tai myönteisiä vaikutuksia yrityksen tai organisaation maineelle. Rayner tekee myös mielenkiintoisen täsmennyksen mainitessaan, että *”ei ole olemassa maineriskiä, vaan riskejä itse maineelle”*, mikä on sisällöllisesti hyvin lähellä aiemmin mainittua määritelmää ”riskien riski”. Varsin yleisluonteinen ja hieman suppeahko määritelmä maineriskille on Lönnqvistin, Kujansivun ja Antolan (2005, 69–70) kuvaus, jossa maineriskillä tarkoitetaan riskiä, jossa organisaation edustaja tekee päätöksen tai käyttäytyy tavalla, joka ei vastaa organisaation tai sidosryhmien arvoja ja odotuksia.

Riskeistä on olemassa sekä teoreettisia että käytännön ryhmittelyjä. Yksinkertaisimmillaan riskit jaetaan usein liike- ja vahinkoriskeihin (Engblom 2003, 23–25). Riskiluokitteluissa maineriski on luettu liiketoimintariskiksi ja edelleen strategiseksi riskiksi ja näin ollen siihen sisältyy myös tuo positiivinen dimensio eli maineriski voi olla myös mahdollisuus kasvattaa mainetta (Ilmonen ym. 2016, 76–77). Tästä on esimerkkinä niin sanotut selviytymistarinat, jolloin yritys onnistuu kääntämään negatiivisen maineen positiivisemmaksi. Usein mainitaan esimerkkinä autoteollisuus ja yksityisautoilun tuottamat saasteet. Tämän koko alaa koskeneen negatiivisen maineen vuoksi, autonvalmistajat alkoivat kehittää vähäpäästöisiä ja pienikulutuksisia autoja, joilla voitiin osoittaa voitavan parantaa ilmanlaatua vähentämällä autojen aiheuttamia päästöjä. Tämä loi positiivista mainetta tietyille automerkeille ja autoteollisuudelle yleisesti vastuullisena ympäristöasioiden toimijana. Tosin nyt aivan viime vuosina VW:n ja muutamien muiden automerkkien suoranaiset päästömittausten huijaukset ovat vaikuttaneet koko toimialan maineeseen negatiivisesti.

Toinen tapa saada negatiivisesta julkisuudesta positiivinen tulos on yritysten – mielestäni – hieman kaksinaismoralistinen käyttäytyminen, kun esimerkiksi yrityksen sponsoroima ja mainoksissaan hyödyntämä urheilija tai muu julkisuuden henkilön jää kiinni vilpistä, kuten vaikka dopingista. Tällöin yleensä hyvin nopeasti yritys varsin näyttävästi irtisanoo yhteistyösopimuksensa. Tämä menettely on varsin ymmärrettävä negatiivisen maineriskin välttämiseksi, mutta samalla yritys itse asettautuu ikään kuin moraalisesti korkealle tasolle ja voi saada tästä negatiivisesta asiasta suuremman positiivisen julkisuuden kuin mitä varsinainen sponsorointi tai yhteistyösopimus sai aikaan. Tällöin voidaan jopa hieman opportunistisesti esittää kysymys, että onko yritykselle lopulta positiivisen maineen rakentamisen kannalta parempi tilanne se, että urheilija esimerkiksi jää kiinni vilpistä ja yhteistyö voidaan päättää näyttävästi kuin että sopimus jatkuu normaalisti. Tämänäyttävyyksiä pohdintoja tapaa hyvin vähän, jos ollenkaan mainetta ja maineriskiä käsittelevissä kirjoituksissa. Yleisenä havaintona voidaankin todeta, että maineriskiä tutkittaessa kiinnitetään enemmän huomiota maineriskin kielteisiin vaikutuksiin liiketoiminnassa.

Edelleen tarkasteltaessa maineriskin syntymekanismeja ja ominaisuuksia voidaan todeta, että maineriski on yleensä luokiteltu kuuluvaksi operatiivisiin riskeihin (esim. Aula 2009, 61), mutta toisaalta se on luokiteltu myös osaksi strategisia riskejä (Ilmonen ym. 2016, 75) ja Sampo-konsernin vuosikertomuksessa (2016) mainitaan, että maineriski syntyy usein operatiivisen ja compliance-riskin toteutumisesta. Edellä mainituissa luokitteluissa näkyy hyvin maineriskin monimuotoisuus ja toisaalta sen käsitteen vakiintumattomuus. Riskien luokittelu on erittäin olennainen osa riskienhallintaprosessia, koska juuri riskien luokittelun avulla voidaan riskejä tunnistaa parhaalla mahdollisella tavalla laaja-alaisesti sekä samalla voidaan arvioida niiden toteutumisen todennäköisyyksiä ja vaikutuksia.

Maineriskien syntymekanismit ovat hyvin monenlaisia, mutta pääsääntöisesti voidaan todeta, että monet liiketoimintariskit voivat saada aikaan maineriskin. Tämänkaltaiset riskit liittyvät muun muassa petoksiin, lahjontaan, korruptioon, turvallisuuteen, terveellisyyteen ja ympäristöön (www.Deloitte.com 2014). Kuten edellä mainittiin, niin maineriski kuuluu operatiivisiin ris-

keihin ja näin ollen maineriskit ovat usein seurausta organisaation riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista (Ilmonen ym. 2016, 77–78). Maineriskin syntyyyn vaikuttavat luonnollisesti sekä yrityksen sisäiset, että ulkoiset tekijät. Viime vuosina maineriskin uutena kasvualustana on ollut entistä useammin sosiaalinen media. Tämä johtuu siitä, että maine rakentuu niistä mielikuvista ja kokemuksista, joita syntyy organisaation ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa ja näitä mielikuvia on varsin helppoa jakaa edelleen sosiaalisessa medias-
sa (Aula & Heinonen 2011, 12; 2002, 174–175). Tieto jostakin yksittäisestä tapauksesta leviää nopeasti ja yritysten kannalta on hankalaa, kuinka näihin some-keskusteluihin tulisi ylipäänsä osallistua. Varsinkin, jos tiedot eivät vastaa todellisuutta tai ovat suorastaan virheellisiä, niin niiden oikaiseminen voi olla vaikeaa, vaikka se pitää tietysti tehdä.

Käytännön esimerkkejä maineriskin syntymisestä

Kun ajatellaan käytännön esimerkkien valossa, kuinka maineriski voi syntyä niin voidaan havaita joitakin päätyyppejä. Ensinnäkin yrityksen perustoiminnassa sattunut virhe voi olla hyvin merkittävä sekä yrityksen että myös koko toimialan kannalta. Tästä on hyvä esimerkki Talvivaaran kipsisakka-altaan vuoto ja tuotantoprosessissa syntyneiden jätevesien laskeminen lähivesistöihin, mistä Talvivaara sai todella paljon negatiivista julkisuutta ja selkeän kolhun maineeseen. (www.yle.fi 2014a.) Toinen esimerkki on, että yritys ei ole sinällään tehnyt mitään laitonta, mutta vuosikymmenten aikana yleinen mielipide on kääntynyt tätä toimintaa vastaan. Tästä voidaan ottaa esimerkiksi Särkänniemi Oy:n delfinaario. Toiminnalle oli viranomaisten lupa, mutta niin sanottu yleinen mielipide kääntyi vahvasti delfinaariota vastaan ja näin ollen toiminnasta päätettiin luopua, mutta sekään ei täysin auttanut Särkänniemi Oy:tä, vaan negatiivinen julkisuus ja keskustelu jatkuivat myös siitä, minne delfiinit tultaisiin sijoittamaan. Kun sitten delfineille löytyi sijoituspaikka, niin myös se prosessi aiheutti edelleen negatiivista julkisuutta muun muassa sijoituspaikka kyseenalaistettiin laatunsa puolesta ja myös sitä arvosteltiin voimakkaasti, että Särkänniemi ei tiedottanut, milloin delfinien kuljetus tapahtui. (www.uusisuomi.fi 2016a.)

Kolmas esimerkki on yksittäisen henkilön toiminta tai julkisuuteen annettu haastattelu. Tästä voidaan ottaa esimerkiksi niin sanotun ”Audi-miehen” Esko Kiesin antama haastattelu Anna-lehden erikoisnumerossa vuonna 2009. VW-Auto Groupin Audi-osaston myyntijohtaja Esko Kiesi kohahdutti Suomea sovinnistisilla naislausunnoillaan, jotka tuomittiin niin kansalaisten keskuudessa kuin tasa-arvoministeriössä. Tutkija ja viestinnän ammattilainen pitivät lausuntoja niin yhteiskunnan kuin yrityselämänkin kannalta vahingollisina (www.yle.fi 2014b). Tämän seurauksena Esko Kiesi irtisanoutui tehtävästään eli konkreettinen välitön vaikutus kohdistui tähän yksittäiseen henkilöön ja hänen edustamansa yritys sanoutui tällä tavoin irti asiasta ja haltsi näin aiheutunutta maineriskiä. Hieman edellisen kaltainen maineriskin syntymekanismi ja riskin hallinta ovat hyvin tyypillisiä myös politiikassa, mitä voidaan pitää neljäntenä maineriskin syntymisen perustyyppinä. Esimerkiksi Heidi Hautala ja Ilkka Kanerva ovat joutuneet eroamaan ministerin tehtävistään jouduttuaan kiusalliseen julkisuuskäsittelyyn sinänsä ehkä pienistä virheistä. Ilkka Kanerva lähetti lukuisia henkilökohtaisia eroottis-vyisiä tekstiviestejä naistuttavalleen, jotka johtivat sellaiseen kielteiseen mainekohuun, että hänen oli erottava ministerin tehtävästään (www.is.fi 2008a). Valtionyhtiöiden omistajaohjauksesta vastaava ministeri Heidi Hautala joutui mediamyrskyn keskipisteeseen Iltalehden kerrottua, että hän oli puuttunut valtionyhtiö Arctia Shippingin aikeisiin tehdä rikosilmoitus ympäristöjärjestö Greenpeacesta. Heidi Hautala kertoi tiedotustilaisuudessaan kokevansa, ”että hänen olisi hyvin hankala jatkaa tehtävässään kohon jälkeen ja näen parhaaksi ratkaisuksi, että eroan”. Näistä kummastakin tapauksesta muodostui erittäin laaja julkinen keskustelu ja politiikan uskottavuuden takia kyseiset ministerit joutuivat kantamaan tekemisistään poliittisen vastuun ja eroamaan tehtävistään. (www.uusisuomi.fi 2013b.)

Viidentenä maineriskin syntymekanismina voidaan nähdä case ”urheilijan doping käry ja sponsorin asema”. Näitä on vuosien saatossa tapahtunut lukuisia niin Suomessa kuin ulkomailla (Martti Vainio, Ben Johnson, Tiger Woods, Lance Armstrong jne.). Näistä tapauksista omanlaisensa ääriesimerkki on vuoden 2001 Lahden MM-hiihtojen suomalaisten huippuhihtäjien kiinnijääminen dopingtestissä hemohes-aineen käytöstä. Tästä tapauksesta

teki ainulaatuisen se, että kyse ei ollut yksittäisen urheilijan toiminnasta, vaan siihen liittyi useita maamme huippuhihtäjiä sekä olennaisesti Suomen hiihtoliiton valmennus ja johto. Näiden Lahden ”käryjen” seurauksena maineriskin näkökulmasta suurimman negatiivisen menetyksen kokivat nämä yksittäiset hiihtäjät, Suomen hiihtourheilu ja hiihtoliitto. Nämä vaikutukset näkyivät laajalti kansainvälisesti ja hyvänä esimerkkinä negatiivisen maineen pitkästä vaikutuksesta on, että vielä vuonna 2017, kun Lahdessa järjestettiin MM-hiihdot, niin tähän doping-skandaaliin palattiin useassa eri yhteydessä.

Lahden 2001 doping-skandaalista oli maineriskin toteutumisen seurauksena myös suuria taloudellisia vaikutuksia. Merkille pantavaa maineen ja maineriskin hallinnan kannalta tässä Lahden doping-skandaalissa oli se, että valtaosa sponsoreista katosi saman tien, mutta yksi sponsori St1 polttoainelajin jakelufirma pysyi sponsorina. Tämä on erittäin mielenkiintoinen tapaus maineriskin ja maineenhallinnan teorian kannalta, sillä varmasti ne firmat, jotka lopettivat hiihtoliiton kanssa sponsorisopimuksensa, kokivat, että haluavat kaikin tavoin välttää tämän negatiivisen julkisuuden ja ehkä jopa näkivät mahdollisuuden parantaa omaa mainettaan rehteinä ja vastuullisina toimijoina. Mutta entä sitten St1? Ottiko se tietoisesti maineriskin jäädessään sponsoroimaan hiihtoliittoa? Vai näkikö se tässä mahdollisuuden kohentaa omaa mainettaan reiluna ja ymmärtäväisenä sponsorina, joka ei hylkää yhteistyökumppaniaan vaikealla hetkellä. Vai onko kysymys lopultakin siitä, että sponsorit ovat arvioineet täysin väärin sen negatiivisen julkisuuden aiheuttaman maineriskin merkityksen, minkä dopingissa käynnyt urheilija yritykselle aiheuttaa. Voisiko olla niin, että riskienhallinnallisesti yritykset täysin ylitse- ja lähtivät koko tapahtumaan rangaistessaan urheiluorganisaatiota tai seuraa, koska kuitenkin primääristi kysymys on itse urheilijasta ja hänen tekemisistään. Käytännössä niin sponsorilla kuin urheiluorganisaatiolla on yleensä varsin rajallinen mahdollisuus täysin ehkäistä urheilijan dopingin käyttämistä ilman, että asiasta on maininta yhteistyösopimuksessa. Viime kädessä kyse on yleensä kuitenkin urheilijan omasta ratkaisusta, mikä seikka on myös varsin hyvin suuren yleisen tiedossa ja dopingista käynnyn urheilijan vaikutus sponsorin maineeseen voi olla loppujen lopuksi aika pieni. On kuitenkin hyvä muistaa, että dopingtapauksissa on myös vahva moraalinen aspekti.

Kaiken kaikkiaan nämä doping-sotkut ovat vähentäneet rajusti urheilun sponsorointia ja voidaan sanoa, että suurin häviöjä tässä on varmasti ollut urheilu kokonaisuudessaan. Nyt yrityksiä kiinnostaa muun muassa kulttuuri- ja nuorisotoiminnan tukeminen, mitkä sinällään ovat tietysti hyviä kohteita. Opetusministeriön laskelmien mukaan lajiliitot ovat menettäneet 16 miljoonaa euroa yritysten tukea vuoden 2001 Lahden doping-skandaalin jälkeen. Edelleen Helsingin Sanomien mukaan pudotus on heikentänyt raskaasti liittojen taloutta. Yritykset hakevat nykyisin kohteikseen mieluummin yksittäisiä tapahtumia kuin tiettyjä urheilulajeja. Lajeista jääkiekko on tällä hetkellä yritysten selvä suosikki. Puolet sponsoreista tukee sitä eri muodoissa. (www.hs.fi 2004a; www.mtv.fi 2004a.)

Huomionarvoista maineriskin kannalta on ollut St1-polttoainejakeluyrityksen täysin erilainen suhtautuminen tähän dopingin aiheuttamaan mainerisktiin. St1 on kertonut muun muassa, että ”St1 hakee näkyvyyttä, ei kisamenestystä” ja se on ollut maastohiihdon päätukija vuodesta 2001 lähtien. Kun muut sponsorit skandaalin seurauksena kaikkosivat, St1 pysyi. (www.hs.fi 2017b.) Tämä St1-sponsorointistrategia on erittäin mielenkiintoinen maineenhallinnan ja siihen liittyvän viestinnän kannalta.

”Meidän kulmamme kumppanuuteen on suomalaisen maastohiihdon, erityisesti nuorten hiihdon tukeminen. Toki olemme kilpailutoiminnassakin mukana, mutta me emme ole hakemassa ensi sijassa kisamenestystä”, sanoo St1:n markkinointijohtaja Harri Tuomaala. (www.marmai.fi 2010b)

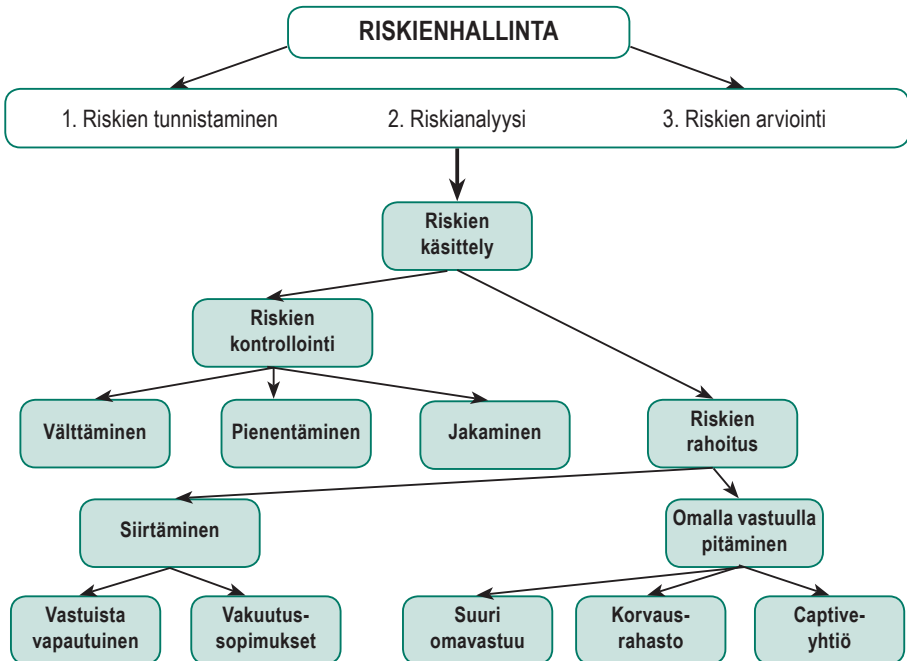
Maineriskin mittaaminen ja hallinta

Riskienhallintaprosessi yleisesti

Kun puhutaan riskienhallinnasta, niin on syytä huomata, että tämän voi ymmärtää käsitteellisesti ja teoreettisesti kahdesta eri osa-alueesta. Voidaan ajatella, että riskienhallinta on laaja kokonaisuus – prosessi – jossa on selkeät toisiaan seuraavat vaiheet. Suppeammin ajateltuna voidaan ajatella, että kysymys on yksittäisen riskin hallinnasta, jollakin riskienhallinnan keinolla, kuten vaikka lakisääteisellä liikennevakuutuksella. Varsin yleisesti on käytössä

käsite ”riskienhallintaprosessi”, kuten esimerkiksi Dorfman ja Cather (2013, 8) määrittelevät. ”*Risk management process is a systematic approach by which an organization can identify and manage its exposures to risk in ways that best fit its strategic goals*”. Ilmosen ym. (2016, 222) kirjassa riskienhallinta on määritelty puolestaan niin, että riskienhallinta on ”johtamisperiaatteiden, menettelytapojen ja käytäntöjen järjestelmällistä hyväksikäyttämistä riskien analysoimiseksi, merkitysten arvioimiseksi ja valvomiseksi”. Perinteisesti riskienhallinnalla on tarkoitettu prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2000, 26). Varsin hyvän ja monipuolisen kuvan riskienhallinnasta antaa Heilmannin riskienhallinnan prosessimalli, joka on esitelty seuraavaksi.

Kuviosta 2 voidaan nähdä riskienhallinnan prosessin keskeiset vaiheet; riskin tunnistaminen, riskianalyysi, arviointi sekä näiden jälkeen riskien kä-



Kuvio 2. Riskienhallinnan prosessimalli Heilmannin mukaan (Suominen 1994; Juvonen ym. 2014)

sittely. Riskien käsittely pääluokat ovat riskien kontrollointi ja riskien rahoitus, joidenka alla on sitten erilaisia riskienhallinnan keinoja. Kuvion mukaan voidaan havaita viisi riskienhallinnan keinoa: 1) riskin välttäminen, 2) riskin pienentäminen, 3) riskin jakaminen, 4) riskin siirtäminen ja 5) riskin pitäminen omalla vastuulla. Riskin siirtäminen voi tapahtua vakuutus sopimuksella tai muun kaltaisella sopimuksella. Omalla vastuulla pitäminen tarkoittaa joko suurta omavastuuta, korvausrahastoa tai captive-yhtiötä. Riskien hallinnan prosessimallin soveltamisessa on tärkeä huomata, että päälinjat riskien kontrollointi ja riskin rahoitus eivät ole toistensa vaihtoehtoja eivätkä toisiaan poissulkevia, vaan käytännössä optimaalisessa riskienhallinnassa sovelletaan molempia rinnakkain samoin kuin riskienhallinnan eri keinoja. Riskienhallinnan tavoitteena on löytää optimaalinen yhdistelmä eri riskienhallintakeinoista, jolloin otetaan huomioon riskin toteutumisesta mahdollisesti aiheutuvat vahinkokustannukset sekä lisäksi riskienhallinnan kustannukset. Teoreettinen tavoitetilä on, että riskienhallinnan kustannukset eivät ylittäisi vahinkokustannuksia, koska tällöin riskienhallinta ei ole kustannustehokasta. On kuitenkin hyvä huomata, että on olemassa joukko riskejä, kuten esimerkiksi henkilövahingot, jotka ovat seurauksiltaan siinä määrin vakavia ja kohalokkaita, että niiden riskienhallintatoimenpiteissä ei yleensä tätä kustannustehokkuutta nähdä tärkeimpänä tavoitteena, jos käytettävissä on tehokkaita riskienhallinnan keinoja. (Juvonen ym. 2014, 25–28.)

Arvioitaessa riskienhallintaa toimintana voidaan todeta, että se suuntautuu tulevaisuuteen ja aikajänne voi vaihdella hyvin paljon. Tämän tulevaisuuteen suuntautumisen vuoksi voidaan perustellusti sanoa, että riskienhallinta on luonteeltaan jonkinasteista ennustamista. Varsinkin yritysten kannalta on kysymys erilaisten haitallisten tapahtumien ja ilmiöiden todennäköisyyksien ja vaikutuksien arvioimisesta ja ennakoimisesta erilaisin menetelmin. Lisäksi on syytä korostaa, että käytännössä riskienhallinta vaatii erityisosaamista, vaikka edellä esitelty riskienhallinnan prosessit vaikuttavat yksinkertaisilta paperilla tarkasteltuna. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10–11.)

Kun tarkastellaan maineriskien hallintaa ja hallintakeinoja ollaan riskin käsitteen ja riskienhallinnan kannalta varsin erityislaatuaisessa asetelmassa. Kuten jo on mainittu, niin maineriski on määritelmällisesti erityinen käsite,

koska sitä on vaikea tunnistaa yksittäisenä riskinä. Maineriskiin voivat johtaa hyvin monenlaiset eri syyt, minkä vuoksi maineriskin hallitsemista ei pystytty määrittelemään tarkasti juuri tietynlaisilla toimilla hallittavaksi. Voidaan esimerkiksi todeta, että negatiivinen julkisuus voi heikentää yrityksen mainetta jolloin riskienhallintakeinona tulisi olla, että yrityksen tulee välttää kaikenlaista negatiivista julkisuutta. Tehokkaan ja optimaalisen riskienhallinnan näkökulmasta riskin käsittely jää tällöin kuitenkin varsin yleiselle tasolle ja edellä mainitun optimaalisen riskienhallinnan toteuttaminen ei onnistu. Lisäksi on merkittävää, että maineriskin olemassaolo ja toteutuminen ovat yleensä seurausta jonkun muun riskin toteutumisesta, mutta ei kuitenkaan voida tarkalleen tietää, milloin ja minkälaisissa tilanteissa tällainen maineriskivaikutus syntyy. Voidaan ajatella, että ympäristöriskin toteutuminen on haitallista yrityksen maineelle, mutta voidaanko aukottomasti sanoa, että näin tapahtuu aina? Tuskinpa vaan, sillä varmasti kysymys on hyvin paljon siitä, minkälainen ympäristövahinko sattui, mitkä olivat aiheutuneet haitat ja mitkä olivat vahinkotapahtuman syyt. Samoin vakava työtapaturma voi johtaa maineriskin syntymiseen yritykselle, mutta riippuu varmasti onnettomuuden syystä, olosuhteista ja mahdollisista laiminlyönneistä, minkä kaltaisen julkisuuden tapaturma synnyttää.

Maineriskin mittaaminen ja arviointi

Maineriskin arvioinnin yhtenä keskeisenä hankaluutena on sen heikohko mitattavuus, mikä johtuu suurelta osin siitä, että maine on luonteeltaan abstrakti käsite. Jos verrataan maineriskin mitattavuutta, vaikka puhtaaseen vahinkoriskiin niin ero on hyvin selvä. Vahinkoriskissä on yleensä varsin selkeätä määritellä riskin todennäköisyys, koska esimerkiksi vakuutusyhtiöillä on pitkän ajan tilastoja vakuutettavista riskeistä, kuten tulipalot, tapaturmat, liikennevahingot jne. Lisäksi vahinkoriskeissä potentiaalinen vahingonmäärä tai ainakin sen suuruusluokka pystytään määrittämään melko tarkasti. Esimerkiksi kiinteistön palovahingon määrää voidaan arvioida EML (Estimated Maximum Loss) -menetelmällä (Pellikka, Peilimö, Puntari & Vaitomaa 2011, 448). Tällöin tiedetään rakennuksen hinta ja voidaan myös määritellä niin sanottu jälleenhankintahinta, minkä lisäksi voidaan määrittää todennäköi-

syydet sille, että jos tulipalo syttyy, niin kuinka suurelta osin, vaihteluvälillä 0–100 %, kiinteistö vaurioituu.

Sen sijaan maineriskiä arvioitaessa/mitattaessa varsinkin etukäteen, pitäisi ensin määritellä käsite maine ja sille arvo. Toisin sanoen pitäisi tietää, mistä eri osa-alueista juuri tämän yrityksen maine muodostuu ja tämän jälkeen pitäisi antaa maineelle mahdollisimman eksakti konkreettinen, mielellään euromääräinen arvo. Voidaan kyllä sanoa, että maineella on selkeä rahallinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja jopa tulokseen, mutta siitä huolimatta mainetta on vaikea arvioida rahallisesti, minkä vuoksi myös maineriskin systemaattinen mittaaminen on hyvin vaikeaa (Honey 2009, 9–10). Lisäksi erityisen hankalaa, ellei lähes mahdotonta, on määritellä etukäteen todennäköisyyttä maineriskin toteutumiselle. Kuten edellä tässä artikkelissa esitettiin, niin voidaan tunnistaa, että maineeseen ja sen kehittymiseen liittyy aina jonkinlaista epävarmuutta, mutta missä yrityksen toiminnassa ja milloin se ilmenee samoin kuin mikä on todennäköisyys ja vakavuus tällaisille tapahtumille ovat hyvin vaikeita määritellä etukäteen.

Maineriskiä voidaan kuitenkin pyrkiä mittaamaan ja ainakin arvioimaan. Tällöin joudutaan kuitenkin ottamaan huomioon monia muuttujia. Maineriskin tapahtuminen voi aiheuttaa yritykselle monenlaisia suoria tai epäsuoria kustannuksia kuten nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden menetyksiä, ylimääräisiä markkinointikustannuksia, avainhenkilöiden irtisanomisia, irtisanoutumisia tai uusien työntekijöiden palkkaamisen vaikeutumisen. Lisäksi maineriskin seurauksena voi olla rahoituksen saatavuuden ja kustannusten nouseminen tai mahdolliset juridiset seuraukset esimerkiksi vahingonkorvauksina (Perry & de Fontnouvelle 2005). Eli lopullisen arvion tekeminen maineriskin rahallisesta arvosta edellyttäisi näiden kaikkien edellä mainittujen tekijöiden arvon määrittämisen ja yhteenlaskemisen.

Maineriski-tapahtuman vakavuutta voidaan arvioida myös sillä perusteella, kuinka vakavasti ja/tai lopullisesti eri sidosryhmien luottamus on menetetty ja kuinka massiivisia toimenpiteitä luottamuksen palautus vaati. Tästä on hyvänä esimerkkinä VW:n päästöhuijausskandaali, jota käsitellään tässä artikkelissa myöhemmin. Yhtenä mittarina on usein käytetty osakekurssin laskua, joka on tietysti varsin konkreettinen rahamääräinen mittari. Muita

konkreettisia lyhyen aikavälin mittareita ovat menetetyt kaupat, poislähteneet asiakkaat, maksetut vahingonkorvaukset tai tuotteiden takaisinostot sekä lisääntyneet pr-kustannukset. Sen sijaan huomattavasti vaikeampaa on arvioida maineriskin toteutumisesta aiheutuneiden vaikutusten kestoa, kuten kuinka kauan liiketoiminta on juuri maineriskin vuoksi vähäisempää ja milloin maineriski ei enää vaikuta liiketoimintaan (Honey 2009, 17–19).

Yhteenvetona maineriskin mittaamisesta voidaan todeta, että eksaktia euromäärää maineriskin suuruudesta on lähes mahdotonta antaa. Kuten maineriskin ominaisuuksista on todettu niin ”maineriski syntyy yrityksen todellisen toiminnan ja sidosryhmien odotuksien välisestä eroista” ja maineriski realisoituu, kun jokin tapahtuma paljastaa tämän kuilun julkisuudelle. Maineriskin mittaamisessa on hyvin pitkälti kysymys juuri tämän eron mittaamisesta. (Honey 2009, 30; Eccles, Newquist & Schatz 2007.)

Maineriskin hallinta

Maineriskin hallinta on aikaisemmin nähty usein hieman erillisenä toimintana yrityksen muusta riskienhallinnasta. Nykyään varsinkin suuremmissa yrityksissä, kuten pörssiyritykset, on käytössä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teoreettiset viitekehykset kuten COSO ERM tai ISO 31000 -standardi ja tällöin myös maineriskien hallinta on tai ainakin sen tulisi olla integroituna yrityksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Varsin usein yhä edelleenkin käytännössä maineriskienhallinnassa korostetaan, kuten Honey (2009, 32), sidosryhmien merkitystä, jossa lähtökohtana olisi sidosryhmien arvottaminen sen mukaan kuinka kiinnostuneita ne ovat yrityksestä ja mikä on niiden kyky vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tällöin yrityksen pyrkiessä hallitsemaan maineriskiä keskeisessä roolissa on sidosryhmäsuhteiden hallinta, jossa tavoitteena on, että sidosryhmien odotusten/panostusten ja yrityksen toimintojen/tuotosten välillä oleva kuilu olisi mahdollisimman pieni. Koska yritysten sidosryhmien määrä on suuri ja heterogeeninen, niin tässä on välttämätöntä tehdä jonkinasteista priorisointia sidosryhmien suhteen. Toisin sanoen yrityksen on jossain määrin tiedostettava ja valittava ne sidosryhmät, joiden suhteen maineriskin toteutumisen potentiaali on erityisen merkittävä. Näitä erityisen tärkeitä sidosryhmiä ovat etenkin tärkeimmät asiakkaat, sijoittajat, työnteki-

jät ja alihankkijat (Honey 2009, 32–33). Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan saa merkitä sitä, etteikö yrityksen tulisi olla erityisen huolellinen maineriskin toteutumisen mahdollisuudesta kaikkien sidosryhmien kanssa toimittaessa.

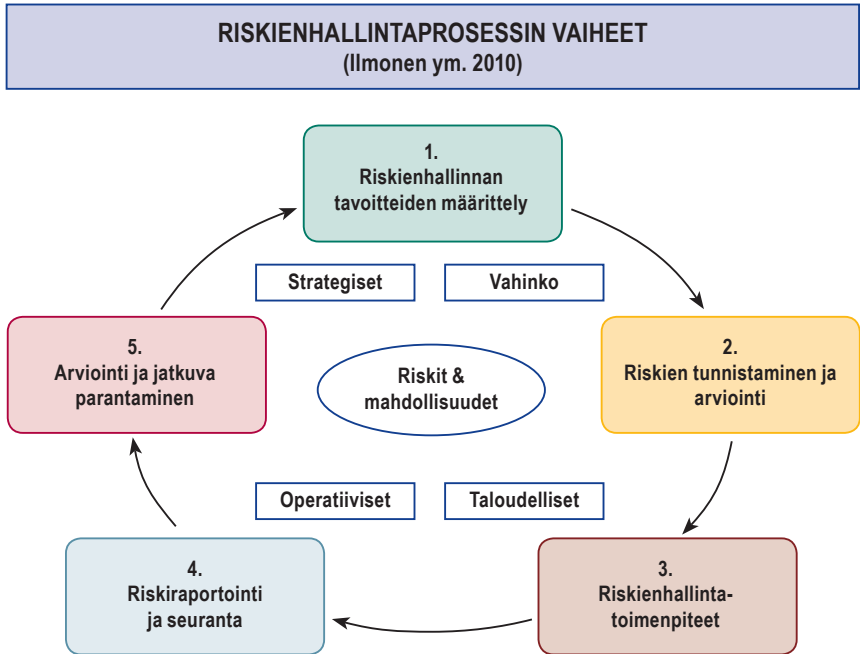
Kuten jo aiemmin tässä luvussa mainittiin, niin maineriskin hallinnassa on tärkeää muistaa, että ollakseen tehokasta, sen tulee olla osa yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tällöin suuremmissa yrityksissä – kuten pörssiyhtiöt – kysymys on yleensä COSO ERM -viitekehyksen ja/tai ISO 31000 -standardin soveltamisesta. Näissä viitekehyksissä on merkittävää se, että riskienhallinta on yrityksen kaikki toiminnot käsittävä prosessi, jossa lähdetään liikkeelle yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön määrittelemisestä, riskienhallinnan viitekehyksen ja varsinaisen riskienhallintaprosessin implementoinnista osaksi yrityksen kaikkea toimintaa. Lähtökohtana on yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon määrittelemät linjaukset siitä, mikä on yrityksen riskienhallintapolitiikka ja samalla luodaan myös perusteet yrityksen riskienhallintakulttuurille. Lisäksi varsinkin pörssiyhtiöissä on yleensä riskienhallinnan ohjausryhmä ja Risk Manager, kuten esimerkiksi Finnairilla (www.finnair.com). Kansainvälisissä yrityksissä on usein päätoiminen CRO (*chief risk officer*), jonka vastuulla on huolehtia, että riskienhallinnan käytännöt ja periaatteet ovat kaikkien yrityksen tai konsernin yksiköiden tiedossa globaalisti. Huomionarvoista on, että CRO ei tee yksittäisiä riskienhallinnan toimenpiteitä, kuten esimerkiksi riskien kartoituksia ja arviointeja, vaan yksittäiset riskit ”omistetaan” ja hallitaan tytäryhtiö, liiketoimintayksikkö- tai osastotasolla niin, että kyseisen yksikön johtaja vastaa kokonaisuudesta, mutta kaikki työntekijät käytännössä osallistuvat omissa tehtävissään riskienhallinnan toteuttamiseen. (Frazer & Simkins 2010, 97–103; Dorfman & Cather 2013, 11–13; Ilmonen ym. 2016, 46–55.)

Viime kädessä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan – kuten esimerkiksi COSO ERM- tai ISO 31000 -viitekehykset – tarkoituksena on tuottaa sidosryhmilleen (omistajat, asiakkaat, viranomaiset yms.) arvoa. Koska kaikki organisaatiot joutuvat toimimaan epävarmuudessa, niin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla yrityksen tai organisaation johto voi paremmin hallita toimintaan liittyviä riskejä ja samalla kasvattaa kykyään arvon kasvattamiseen. Usein johdon haasteena onkin päättää, kuinka paljon epävarmuutta

siedetään ja mikä on yrityksen riskinottohalu ja riskinkantokyky pyrittäessä kasvattamaan sidosryhmäarvoa. Epävarmuus on sekä riski että mahdollisuus, koska se voi sekä vähentää että kasvattaa arvoa. Kuten aiemmin mainittiin, niin maineriskin hallinnassa on hyvin keskeistä sidosryhmäsuhteiden hallinta ja tästä näkökulmasta COSO ERM -viitekehys ja ISO 31000 -standardi luovat puitteet myös maineriskin huomioon ottamiselle riskienhallinnassa. (Ilmonen ym. 2016, 46–47.)

Käytännön riskienhallintaprosessissa on tärkeä lähtökohta riskien luokittelu, niin että riskit tulevat konkreettisesti esille ja ne saadaan yhteismitalliseksi. Tällöin riskien vertailu ja priorisointi ovat helpompaa. Ilmonen ym. (2016, 76–81) jakavat riskit neljään pääluokkaan 1) strategiset riskit, 2) operatiiviset riskit, 3) taloudelliset riskit ja 4) vahinkoriskit. Tämä luokittelu on hyvin käytökelpoinen lähtökohta aloittaa riskienhallintaprosessi, joka koostuu pääpiirteissään kuviossa 3 esitellyistä vaiheista: 1) Riskienhallinnan tavoitteiden määrittely, 2) Riskien tunnistaminen ja arviointi, 3) Riskienhallintatoimenpiteet, 4) Riskiraportointi ja seuranta ja 5) Riskienhallintaprosessin ja sen toteutuksen arviointi ja jatkuva parantaminen (Ilmonen ym. 2016, 95). Näissä malleissa maineriskien hallinta tulisi ottaa huomioon ensinnäkin jo siinä vaiheessa, kun riskit on jaoteltu karkealla tasolla edellä mainittuihin neljään pääluokkaan. Tämän jälkeen itse riskienhallintaprosessissa tulisi maineriski tai maineenhallinta ottaa huomioon ja erityisen tärkeää on jatkuva parantaminen ja auditointi. Varsinaisesti tämä riskienhallintaprosessi aika harvoin voi aivan suoraan tunnistaa yksittäisiä maineriskejä, muutoin kuin yleisellä tasolla, koska syitä maineriskin syntymiselle on niin monia, mutta on kuitenkin tärkeää tietoisesti pyrkiä kartoittamaan potentiaalisia uhkia maineen menettämiselle. Kuviossa 3 on Ilmosen ym. mukaan mukailtu riskienhallinnan perusmalli, jossa on esitetty riskienhallinnan tietyssä järjestyksessä etenevät päävaiheet sekä otettu huomioon riskienhallinnan kokonaisuuden muodostavat keskeiset osa-alueet. Kuvio on jalostetumpi versio Heilmannin perinteisestä riskienhallinnan prosessimallista, joka esiteltiin sivulla 95. Ilmosen riskienhallinnan prosessissa on huomionarvoista, että riskin lisäksi otetaan huomioon mahdollisuudet. Lisäksi visuaalisessa esityksessä korostuu prosessin jatkuvuus sekä riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen sekä raportoinnin ja seurannan merkitys.

Jos tarkastellaan mitä maineriskien hallinnasta on kirjoitettu riskienhallinnan kirjallisuudessa, niin lopulta varsin vähän, jos ollenkaan on käsitelty suoranaisesti maineriskien hallintaa, mutta varsin paljon on käsitelty maineenhallintaa. Maineriski kyllä esiintyy kirjallisuudessa terminä ja samoin on kirjoitettu tieteellisiä artikkeleita maineriskin hallinnasta. Esimerkiksi Jenny Rayner (2003) on kirjoittanut kirjan ”Managing Reputational Risk; curbing threats, leveraging opportunities”, jossa käsitellään erilaisia maineriskin hallintakeinoja. Suomessa Aula ja Mantere (2005) ovat käsitelleet maineenhallintaa strategisesta näkökulmasta. Lisäksi Pekka Aula (2009) on käsitellyt organisaatioiden maineriskejä erityisesti sosiaalisessa mediassa, jolloin tämä konteksti luo aivan omanlaisensa tarpeet ja mahdollisuudet maineriskien hallintaan. Pekka Aula on suomalainen professori ja organisaatioviestinnän tut-



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessin vaiheet (mukaillen Ilmonen ym. 2016, 95)

kija ja hän tarkastelee maineriskien hallintaa paljolti viestinnän näkökulmasta eikä niinkään puhdasoppisen riskienhallinnan perusteista käsin.

Maineenhallinta riskienhallintakeinona

Maineriskin hallinnan sijaan tai rinnalla on yleisesti käsite maineenhallinta, joka voidaan nähdä strategisena työkaluna, jolla maineriskiä voidaan hallita. Kyse on nimenomaan eräänlaisesta ”ennakoivasta vahingontorjunnasta” tai riskienhallintakeinona voitaisiin kai puhua riskin välttämisestä. Tämän lisäksi maineenhallinta voi kohdistua myös huonon maineen parantamiseen, jolloin voidaan riskienhallinnan termein puhua vahingontorjunnasta ja erityisesti rajoittavasta vahingontorjunnasta ja/tai jälkivahinkojen torjumisesta (Juvonen ym. 2014, 25). Lehtonen (2002) on käyttänyt maineenhallinnasta myös termejä maineen suojele tai sen palauttaminen ja on määritellyt nämä osaksi kriisiviestintää ja sen keskeisiksi tavoitteiksi. Toisaalta Aula ja Heinonen (2002, 212) korostavat, että ”maineenhallinta ei ole vain viestintää”. Konkreettisemmin Aula ja Heinonen (2002, 212) ovat määritelleet maineenhallinnan strategiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on ohjata yrityksen omaa toimintaa ja pyrkiä vaikuttamaan tärkeimpien sidosryhmien, kuten esimerkiksi henkilökunnan, asiakkaiden, sijoittajien ja viranomaisten, yrityksestä rakentuviin mielikuviin ja tulkintoihin. Lisäksi maineenhallinnalla pyritään ohjaamaan tulevaisuutta koskevia odotuksia yritykselle myönteiseen suuntaan. Aulan ja Heinosen (2011, 189) mukaan maineenhallinta perustuu tietoon ja taitoon, mutta on ensisijaisesti osaamista ja vaikuttamista. Edellä mainitut maineenhallintakeinot vaikuttavat hieman yleisiltä ja niiden vaikutusten tehokkuuden mittaaminen voi olla hankalaa. Maine, maineenhallinta ja yrityksen menestys linkitetään usein toisiinsa ja esimerkiksi Fombrun (1996, 18) on todennut, että yritykselle hyvä maine on menestymisen edellytys ja tämän vuoksi maineenhallinta on tärkeää. Edellä mainittu kuulostaa lähes itsestään selvältä, muuta toisaalta voidaan varmaan perustellusti pohtia mikä on menestyksen ja maineen välinen korrelaatio eli onko menestys seurausta hyvästä maineesta vai päinvastoin. Voiko esimerkiksi yritys jonka maine on huono, tehdä siitä huolimatta hyvää tulosta ja menestyä? Tähän kysymykseen palataan case-osiossa Nokian Renkaiden ja VW:n osalta.

Mitä sitten maineenhallinta on erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta. Maineenhallinta on usein mielletty yrityksen tiedottamiseksi tai kokonaisviestinnäksi, mutta tässä tulisi ymmärtää, että maineenhallinta on yrityksen kaikkien yksikköjen tehtävä, eikä pelkästään viestinnän (Aula & Heinonen 2002, 212). Tämä edellä mainittu on riskienhallinnallisesti tärkeä seikka ja linkittyy hyvin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykseen. Keskeisinä maineenhallinnan periaatteina on mainittu seuraavat seikat: 1) yrityksen on toimittava arvojensa mukaisesti. Yrityksen hyvät käytöstavat luovat edellytykset hyvälle viestinnälle 2) yrityksen vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa tulee olla proaktiivista reaktiivisuuden sijaan 3) yrityksen maineenhallinnan tulee perustua yrityksen todellisuuteen, sillä väärillä mielikuvilla tai pelkästään imagoon kohdistuvilla toimenpiteillä mainetta on vaikea hallita ja 4) maine tulisi mieltää osaksi johtamisen ydintoimintoja. (Smythe, Dorward & Reback 1992, 3–9.) Nämä maineenhallinnan periaatteet voidaan nähdä yrityksen kannalta osana strategisten ja operatiivisten riskien hallintaa.

CASE: Nokian Renkaat Oyj:n ja VW:n maineriskit ja niiden vaikutukset

Case 1: Nokian Renkaat Oyj

Nokian Renkaat Oyj on vuonna 1988 perustettu yhtiö. Yhtiön juuret ulottuvat vuoteen 1898, jolloin perustettiin Suomen Gummitehdas Oy. Henkilöautojen renkaiden valmistus alkoi vuonna 1932 ja maailman ensimmäinen talvirengas valmistui vuonna 1934. Nokian renkaat on maailman pohjoisin rengasvalmistaja, joka edistää ja helpottaa turvallista liikkumista vaativissa olosuhteissa. Innovatiivisia renkaita henkilö- ja kuorma-autoihin sekä ras-kaisiin työkoneisiin markkinoidaan pääosin alueilla, joissa on lunta, metsää ja vuodenaikojen vaihtelusta johtuvat haastavat ajo-olosuhteet. Yhtiö kehittää tuotteitaan tavoitteenaan kestävä turvallisuus ja ympäristöystävällisyys tuotteen koko elinkaaren ajan. Nokian Renkaat omistaa Vianor-rengasketjun, johon kuuluu 1 501 myyntipistettä 27 maassa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2016 oli noin 1,4 miljardia euroa ja henkilöstömäärä noin 4 400. Nokian Renkaiden osake on listattu Nasdaq Helsinki Oy:ssä. (www.nokianrenkaat.fi 2016a.)

Vuonna 2016 Nokian Renkaat Oyj joutui kahden maineriskin aiheuttaneen kohun keskelle. Ensimmäinen lähti liikkeelle Kauppalehden uutisoinnista 26.2.2016, jonka mukaan Nokian Renkaat oli lähettänyt autolehtien tekemisiin rengastesteihin tätä tarkoitusta varten modifioituja renkaita jo vuosien ajan. Näitä renkaita ei muutoin valmistettu myyntiin ja ne tehtiin paremmista materiaaleista ja niiden pintarakenteista tehtiin kestävämpiä. Kauppalehden uutisointi perustui sen haltuunsa saamiin sähköpostiviesteihin, joissa asiasta keskusteltiin. Tämän rengasmanipuloinnin perimmäisenä tarkoituksena oli harhauttaa kuluttajia, jotta optiot tuottaisivat rahaa haltijoilleen. Tämä tuli ilmi yhdestä sähköpostista, jossa luki ”Hallituksen kanssa on sovittu lisäoptioista, jos menestystä rengastesteissä tulee”, kirjoitti Olli Herrala Kauppalehdessä (www.tekniikkatalous.fi 2016). Tämä autolehtien rengastesteissä huijaaminen oli ilmeisesti jatkunut jo vuosia ja oli todennäköisesti alkanut entisen toimitusjohtaja Kim Granin aikana jo vuonna 2005, eikä se Kauppalehden tietojen mukaan ole loppunut uuden toimitusjohtajan Ari Lehtorannan aikana. Gran jätti toimitusjohtajan paikan syyskuussa 2014. (www.kauppalehti.fi 2016a.)

Toinen maineriskikohu tuli julkisuuteen 6.10.2016, kun Aamulehti paljasti haltuunsa saamien salaisten rengasreseptien perusteella, että Nokian Renkaat myi täsmälleen samoja renkaita eri markkina-alueilla, Pohjoismaissa ja Keski-Euroopassa, huomattavasti erilaisilla hinnoilla. Aamulehden (6.10.2016) uutisen mukaan renkaat oli nimetty erimerkkisiksi, mutta ne oli valmistettu samalla kulutuspinntareseptillä. Asia käsiteltäessä tultiin myös käsitteen markkinasegmentti tulkintaan, jonka mukaan on siis täysin laillista, että yritykset liiketoimintaansa harjoittaessaan voivat jakaa markkinat esimerkiksi iän, sukupuolen tai asuinpaikan perusteella, ja velottaa eri hinnan eri segmenteille. Nyt oli kuitenkin kysymys siitä, että Nokian Renkaat oli systemaattisesti markkinoinut saman kulutuspinntan kumisekoituksen ja jopa samalla pintakuviointilla valmistettuja renkaita eri tuotteina. Joka tapauksessa myös tätä asiaa käsiteltiin laajasti esimerkiksi Aamulehdessä: *”Renkaiden hintaero Keski-Euroopan ja Pohjoismaiden välillä oli jopa satoja euroja, vaikka renkaat oli valmistettu samalla reseptillä. Suomalaiset ovat joutuneet maksamaan kalliimpia hintoja. Kauppaoikeuden yliopistonlehtori Klaus Viitanen Helsingin yliopis-*

tosta pitää Nokian Renkaiden markkinointitapaa ongelmallisena, mikäli yhtiö on väittänyt tiettyjen renkaiden olevan pelkästään Pohjoismaita varten suunniteltuja ja valmistettuja”. (www.aamulehti.fi 2016a.) Näitä kumpaakin maineriskikohua käsiteltiin varsin laajasti mediassa ja myös Nokian Renkaiden johto joutui selittelemään näitä tapauksia. Rengastestauksen vilppi ihmetytti suuresti sekä asiakkaita että renkaiden jälleenmyyjiä (www.yle.fi 2016c). Nokian Renkaat myönsi heti tuoreeltaan rengasvilpin, mutta kiistää kannustinjärjestelmän: Otsikko ”Pyydämme anteeksi”. Nokian Renkaiden mukaan se ei enää valmista renkaita erikseen testitarkoituksiin, ja se pahoittelee aiempaa toimintaansa. ”Tuotteiden korkea laatu on Nokian Renkaiden toiminnan lähtökohta”, toimitusjohtaja Lehtoranta toteaa. (www.iltalehti.fi 2016 b.)

Vaikutukset Nokian Renkaat Oyj:n tunnuslukuihin ja osakekurssiin

Seuraavaksi pureudutaan näiden maineriskien toteutumisesta aiheutuneiden vaikutusten arviointiin. Arviossa analysoidaan Nokian Renkaiden osakekursia, liikevaihtoa, maineen mittareita sekä mahdollisia muita vaikutuksia kuten henkilövaihdoksia ja mahdollisia viestintään liittyviä asioita. Nämä edellä mainitut seikat on yleensä mainittu sellaisina tekijöinä, joihin maineriski toteutuessaan eniten vaikuttaa.

Ensimmäiseksi analysoidaan näiden kahden maineriskin vaikutuksia Nokian Renkaat Oyj:n osakekurssiin.

Taulukko 1. Ensimmäisen maineriskin (26.2.2016) vaikutus Nokian Renkaiden osakekurssiin (www.nokianrenkaat.fi 2016b)

	Ennen uutista 19.2.2016	Heti uutisen jälkeen 26.2.2016	11.3.2016	19.4.2016	14.7.2016
Osakekurssi, euroa	33,34	29,79	28,70	32,16	33,47

Taulukosta 1 voidaan havaita ensimmäisen maineriskin osalta, että osakekurssi laski heti uutisen julkistamisen (26.2) jälkeen hyvin voimakkaasti ja osakekurssin lasku jatkui 11.3.2016 saakka. Tämän jälkeen osakekurssi vaihteli, mutta jo 19.4.2016 kurssi oli palautunut tasolle 32,16 ja heinäkuussa oltiin jo samalla tasolla (33,47) kuin ennen kohua ja kurssi asettui kesän 2016 kulussa testihuijausta edeltäneelle tasolle. Osakekurssin kehitys vaikuttaa eniten sijoittajien asemaan ja heidän luottamukseensa yhtiöön. Merkittävä kurssin lasku luonnollisesti koituu sijoittajan tappioksi, jos hän realisoi osakkeitaan.

Taulukko 2. Toisen maineriskin (6.10.2016) vaikutus Nokian Renkaiden osakekurssiin (www.nokianrenkaat.fi 2016c)

	Ennen uutista 29.9.2016	6.10.2016 uutis- päivänä	13.10.2016	3.11.2016
Osakekurssi, euroa	32,11	31,01	30,15	32,35

Tarkasteltaessa toisen maineriskin vaikutuksia Nokian Renkaiden osakekurssiin niin taulukosta 2 voidaan havaita, että vaikutus kurssiin oli varsin pieni noin 3 prosentin luokkaa ja jo marraskuun alussa – hieman yli kuukauden kulluttua – osakekurssi oli palannut kohua edeltäneelle tasolle.

Kaiken kaikkiaan tarkasteltaessa Nokian Renkaiden osakekurssin kehitystä vuonna 2016 niin voidaan havaita, että näistä kahdesta maineriskikohusta huolimatta osakekurssin nousu vahvistui vuoden loppua kohden ja vuoden lopussa kurssi oli 35,42 euroa, mikä oli 7 prosenttia enemmän kuin edellisen vuoden (2015) päätöskurssi. Vuoden 2016 aikana Nokian Renkaiden korkein noteeraus oli 36,74 euroa ja alin 27,48 euroa. (Nokian Renkaat taloudellinen katsaus 2016 pdf.d.) Edellä olevan perusteella voidaan vetää se johtopäätös, että maineriskin toteutumisen vaikutukset Nokian Renkaiden osakekurssiin olivat ensimmäisen maineriskin (26.2.201) jälkeen aluksi hyvin merkittävät ja kurssi laski noin 10 %–13 %, mutta palautui parissa kuukaudessa ennalleen ja toisen maineriskin (6.10.201) vaikutukset osakekurssiin olivat ylisummaan varsin vähäiset ja hyvin lyhytkestoiset.

Tarkasteltaessa maineriskin vaikutuksia Nokian Renkaiden varsinaiseen liiketoimintaan vuonna 2016 ei voida havaita oikeastaan minkäänlaisia vai-

kutuksia. Nokian Renkaat -konsernin liikevaihto kasvoi 2,3 % ja oli 1 391,2 MEUR. Liikevoitto kasvoi 4,9 % ja oli 310,5 MEUR (296,0 edellinen vuosi). Liikevoittoprosentti oli 22,3 % (21,8 % edellinen vuosi). Tilikauden voitto kasvoi 4,6 % ja oli 251,8 MEUR (240,7 edellinen vuosi). (Nokian Renkaat taloudellinen katsaus 2016. pdf. 17.5.2016d.) Lisäksi merkittävä seikka mainerisikin ja maineenhallinnan kannalta on, että Nokian Renkaat ei ole joutunut maksamaan minkäänlaisia vahingonkorvauksia tai sakkoja menettelyistään ainakaan tähän päivään mennessä. Tosin kuluttaja-asiamies on ilmoittanut harkitsevansa ryhmäkannetta Nokian Renkaita vastaan. Ryhmäkanne olisi toteutuessaan ensimmäinen Suomessa. Lännen Media on kertonut, että yli 300 Nokian Renkaiden asiakasta vaatii yhteensä noin 67 500 euron korvauksia rengasvalmistajalta yrityksen testivilpin takia. Nokian Renkaat pitää hinnanalennusvaatimuksia perusteettomina. (www.kaleva.fi 2016.)

Ainoa konkreettisempi seuraus näistä maineriskeistä oli, että Nokian Renkaat Oyj:n brändiranking heikkeni merkittävästi. Kun aiempi sijoitus oli ollut 39., niin Nokian Renkaat putosi kokonaan pois 200 arvostetuimman brändin listalta vuodelta 2016, kertoi Markkinointi ja Mainonta 23.9.2016 julkaisemassaan tutkimuksessa. Nokian Renkaiden ja sen Hakkapeliitta-renkaiden arvostus oli noussut tutkimuksessa viisi vuotta peräjälkeen. Tässä on kuitenkin erittäin merkittävää huomioda, että tämä maineen raju romahdus ei vaikuttanut myyntiin ja yhtiön tulokseen, kuten edellä olevat Nokian Renkaiden tunnusluvut osoittavat. Näin ollen tämän artikkelin alussa esitetyt pohdinnat siitä, että onko maineriskin vaikutuksia jossain määrin liioiteltu saavat tämän yksittäistapauksen johdosta vahvistusta, mutta johtopäätöksen yleistäminen voi olla liian varhaista. Jos ajatellaan mitä Nokian Renkaat Oyj teki, niin se myönsi rengastestivilpin, pyysi sitä anteeksi ja eipä paljon muuta.

Muina maineriskin suorina tai epäsuorina vaikutuksina voidaan pitää sitä, että Nokian Renkaiden johdossa on tapahtunut merkittävä vaihdos. Nokian pitkäaikaista – 14 vuotta – toimitusjohtajaa Kim Grania vuonna 2014 seurannut Ari Lehtoranta siirtyi 1.1.2017 Caverion Oyj:n¹ toimitusjohtajaksi. (www.

¹ Caverion suunnittelee, toteuttaa, huoltaa ja ylläpitää käyttäjäystävällisiä ja energia- tehokkaita teknisiä ratkaisuja kiinteistöille, teollisuudelle ja infrastruktuurille Pohjois-, Keski- ja Itä-Euroopassa. Caverionin vuoden 2016 liikevaihto oli noin 2,4 miljardia euroa

caverion.fi/pörssitiedote 2016.) Lehtoranta irtisanoutui Nokian Renkaiden palveluksesta syyskuussa 2016 ja on julkisuudessa kertonut, ettei hänen lähtönsä johtunut rengasvilpistä (www.hs.fi 2016c). Nokian Renkaiden uudeksi toimitusjohtajaksi on myöhemmin keväällä 2017 valittu tekniikan lisensiaatti Hillevi Korhonen, joka toimi Alkon toimitusjohtajana ja Korhonen aloitti tehtävässään 1.6.2017. Korhonen on toiminut Nokian Renkaat Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2006. (www.nokianrenkaat.fi 2017e.) Tämän rengasvilpin paljastumisen jälkeen varsin nopeasti tapahtuneen toimitusjohtajan vaihdoksen voi hyvällä syyllä arvella liittyvän ainakin jossain määrin Nokian Renkaat Oyj:n toiminnasta käytyjen useiden maineriskikohujen seuraukseksi. Kuten tämän artikkelin aiemmissa esimerkeissä on kerrottu, usein yhtenä toteutuneen maineriskin jälkihoitokeinona ovat henkilövaihdokset, jolloin voidaan paremmin jatkaa ikään kuin puhtaalta pöydältä. (Vrt. Ilkka Kanervan, Heidi Hautalan, Esko Kiesin tapaukset.)

Kun pohditaan näitä Nokian Renkaiden ”rengaskohuja” puhtaina maine-riskeinä, niin merkillepantavaa on, että kysymys on selkeästi vilpillisestä toiminnasta ja asiakkaiden huijaamisesta. Tämä on varsin mielenkiintoista sikäli, että maineen muodostumisen teorioissa korostetaan juuri rehellisyyttä ja luottamuksen suurta merkitystä sidosryhmien kanssa toimittaessa. Nyt näyttää kuitenkin vahvasti siltä, että Nokian Renkaiden johto ei ole tästä maineriskistä pahemmin piitannut tai halunnut ottaa maineriskiä kovinkaan vakavasti ainakaan julkisesti. Esimerkiksi sijoittajille, jotka ovat erittäin merkittävä sidosryhmä varsinkin maineenhallinnan teorian mukaan, kerrotaan hyvin tavanomaista viestiä, eikä esimerkiksi mitään erityistä mainintaa mainekohuista ja vilpeistä ole viestinnässä käytetty. Sijoittajasuhteista Nokian Renkaat kertoo omilla sivuillaan varsin perustietoa mm. seuraavasti:

*Sijoittajat Strategiset päätavoitteemme ovat:
Markkinajohtajuus ja alan parhaat prosessit
Markkinoita nopeampi kannattava kasvu
Tyytyväiset sidosryhmät*

Lisäksi Nokian Renkailla on määritelty Vastuullisuus (2016) ja sille erilaisia osa-alueita, kuten ”Vastuullisuuden raportointi”. Näissä missään ei mainita tai oteta mitenkään kantaa vuoden 2016 rengastestivilppiin, rengasreseptikohuun

tai sisäpiirikauppoihin. Tämä on varmasti tietoinen päätös hallita näitä tapah-tuneita maineriskejä eikä niihin selvästikään haluta enää palata. Ehkä tietyn-lainen asenne asiaan kiteytyi MTV:n 2.3.2016 uutisessa (www.mtv.fi 2016b), jossa toimitusjohtaja Ari Lehtoranta kertoi, että ei nähnyt mitään perusteita vahingonkorvauksille, vaikka näkee kuitenkin Nokian Renkaiden menette-lyn ”täysin kiellettävänä toimintana”. Toimitusjohtaja Ari Lehtoranta sanoo pitävänsä testihuijauksista syntynyttä kolhua Nokian Renkaiden maineelle ja brändille erittäin vakavana. Lehtoranta uskoo, että Nokian Renkaiden ulos-tulo omien testihuijausten kanssa tervehdyttää alan teollisuutta entisestään. Yhteenvetona voisi todeta, että Nokian Renkaat näkee tämän kohun ikävänä, mutta melko pienenä episodina, josta ovat hieman pahoillaan, mutta mitään järjestelmällistä maineen palautuskampanjaa ei ole katsottu tarpeelliseksi.

Tämä Nokian Renkaiden rengastestivilpin aiheuttama maineriskikohu on saanut uusimman käänteen 18.5.2017, kun Finanssivalvonta teki tutkinta-pyyntönsä Keskusrikospoliisille, joka alkaa tutkia Nokian Renkaiden johdon sisäpiiririkosepäilyjä. Tämä liittyy siihen, että Nokian Renkaat tunnusti vii-me vuoden helmikuussa manipuloineensa rengastestien tuloksia vuosien ajan. HS selvitti, että Nokian Renkaiden johto oli myynyt optioitaan pian sisäisen tutkinnan alkamisen jälkeen (www.hs.fi 2017d). Näin ollen tämän asian kä-sittely tulee edelleen jatkumaan Nokian Renkaat Oyj:n kannalta hieman va-kavimmissa merkeissä, koska nyt tutkitaan rikosepäilyjä, jotka ovat luonnol-lisesti jo selvästi vakavampi asia kuin pelkkä rengastestivilppi. Lisäksi Nokian Renkaiden kannalta on maineriskimielessä kiusallista, että tämä keskustelu asian tiimoilta jatkuu, kävi sitten KRP:n tutkinnassa kuinka hyvänä.

CASE 2: Volkswagen AG (VW)

Volkswagen AG on perinteikäs saksalainen autoteollisuuskonserni ja Euroo-pan suurin autonvalmistaja. Vuonna 2016 VW toimitti maailmanlaajuisesti yli 10 miljoonaa ajoneuvoa ja yhtiön markkinaosuus oli 11,9 prosenttia. Yh-tiön palveluksessa on maailmanlaajuisesti yli 620 000 työntekijää ja yhtiön lii-kevaihto vuonna 2016 oli 217,3 miljardia euroa ja liikevoittoa verojen jälkeen muodostui 5,4 miljardia euroa. (www.volkswagenag.com 2017a.)

Volkswagenin ongelmat maineriskistä käynnistyivät 18.9.2015. Tämä tapaus sai alkunsa siitä, että USA:n ympäristöviranomaisen (EPA) antoi julkisen tiedonannon, jonka mukaan Volkswagenin ”Clean Diesel” -autot rikkovat yhdysvaltalaista päästölakia Clean Air Actia. Vastauksessaan VW joutui myöntämään, että se oli tietoisesti asentanut suoraruiskutuksella varustettuihin dieselmootoreihinsa huijausohjelman, joka pystyi tunnistamaan päästötestaustilanteen ja siinä yhteydessä ohjelma laski moottorin tuottamia päästöjä niin, että päästölain mukaiset rajat alitettiin. Normaaliajossa päästöt olivat jopa 40-kertaiset rajoituksiin verrattuna. (Blackwelder ym. 2016, 1; ICCT 2016a, 5.) Tämä päästöhuijausohjelma oli asennettu useisiin VW Groupin automerkkeihin ja kaikkiaan tämä päästöskandaali koski yhteensä 11 miljoonaa autoa maailmanlaajuisesti (Blackwelder ym. 2016, 1–2).

Tämän päästöhuijauksen jälkeen käynnistyi valtaisa maailmanlaajuinen julkisuus ja seuraavaksi on esitelty joitakin otsikoita ja uutisia, mitä Suomessa oli esillä.

Takaisin veto! Volkswagenia epäillään rikkomuksista – joutui vetämään takaisin melkein 500 000 autoa. (Talouselämä 18.9.2015 päivitetty 29.9.2015)

Yhdysvaltain presidentin Barack Obaman hallinto määräsi Volkswagenin vetämään liki 500 000 autoa pois teiltä.

Hallinnon mukaan autovalmistaja käytti ohjelmistoa, joka on tarkoituksella suunniteltu kiertämään vaadittuja ympäristöstandardeja savusumun pienentämiseksi, kertoo New York Times.

Ympäristönsuojeluvirasto antoi saksalaiselle autovalmistajalle huomautuksen ja syytti sitä lain rikkomisesta, sillä yhtiö oli asentanut 4-sylinterisiin Volkswagen ja Audi-ajoneuvojen vuosien 2009–2015 malleihin huijauslaitteen.

Laite oli ohjelmoitu havaitsemaan, milloin auto käy läpi virallisen päästötarkastuksen ja laittamaan päästönestojärjestelmät täysillä päälle testauksen ajaksi. (www.talouselama.fi 2015)

Volkswagen-konsernin autojen toimitukset vähenivät maailmanlaajuisesti 3,5 prosenttia lokakuussa 2015. Lokakuu oli ensimmäinen täysi myyntikuukausi syyskuussa paljastuneen päästöhuijauksen jälkeen. Konsernin automerkeistä Volkswagenin, Škodan ja Seatin myynti väheni. Porschen ja Audin myyntimäärät kasvoivat. Pahiten myyntin heikkeneminen iski konsernin ydinmerkkiin Volkswageniin, sen

myynti putosi peräti 5,3 prosenttia, yhtiö kertoi. Väheneminen johtui pääasiassa siitä, että dieselautojen myynti pysäytettiin kokonaan joillakin markkina-alueilla. (www.kauppalehti.fi 2015d)

Päästöhuijaus alkaa käydä Volkswagenille todella kalliiksi. Yhtiö on sopinut USA:n oikeusministeriön ja kuluttajasuojaa valvoavan Federal Trade Commissionin kanssa yhteensä 14,7 miljardin korvauksista siltä osin, kun asia koskee kaksilitraisia dieseleitä Volkswagen Golfeissa, Jetoissa, Passateissa, Beetleissä ja Audi A3:ssa. (www.tekniikanmaailma.fi 26.10.2016)

Saksalainen autojätti Volkswagen irtisanoi Reutersin mukaan 30 000 työntekijäänsä maailmanlaajuisesti vuoteen 2020 mennessä. Irtisanomisten myötä valmistaja pyrkii 3,7 miljardin euron vuosittaisiin säästöihin. (www.mtv.fi 2016c)

Saksalainen autojätti Volkswagen ilmoittaa tekevänsä 16,2 miljardin varaukset päästökandaalin aiheuttamien kulujen kattamiseksi. Varausten summa on jupakan aikana paisunut alati suuremmaksi. Volkswagen ilmoitti samalla, että sen liiketappio viime vuodelta (2015) kasvoi 4,1 miljardiin euroon. Edellisenä vuonna yhtiö oli 12,7 miljardia voitolla. (www.aamulehti.fi 2016d)

Seuraavaksi analysoidaan tämän VW:n päästöhuijauksen aiheuttaman maineriskin käytännön vaikutuksia erilaisia VW-Groupin talouden tunnuslukuja tarkastelemalla sekä havainnoimalla mitä muita mahdollisia seurauksia tämän maineriskin toteutumisesta tuli. Taulukossa 3 esitellään osakekurssin kehitys päästöhuijauksen julkitulon jälkeen.

Taulukko 3. VW:n osakekurssin kehitys päästökandaalin julkitulon jälkeen Xetra Börse Frankfurtissa (www.volkswagenag.com 2017b)

	18.9.2015 ennen päästöhuijauksen julkituloa	21.9.2015	2.10.2015	30.11.2015	31.12.2015	24.1.2017
Osakekurssi, euroa	162,40	132,20	92,36	131,75	133,75	153,60

Taulukosta 3 voidaan havaita, että osakekurssi putosi välittömästi lähes 20 % ja kahdessa viikossa pudotus oli raju 40 % eli 18.9. päivän kurssista 162,40 euroa arvoon 92,36 euroa 2.10. Tämän jälkeen osakekurssi alkoi kuitenkin toipua jo loppuvuoden 2015 aikana niin, että vuoden lopussa kurssi oli 133,75, mikä oli kuitenkin 20 % alempi kuin ennen päästöhuijauksen julkituloa. Osakekurssi

on hiljalleen noussut ja kuriositeettina voidaan todeta, että tammikuussa 2017 kurssi oli 24.1. 153,60 euroa. Taulukko osoittaa, että päästöskandaalin vaikutus osakekurssiin on ollut erittäin voimakas ja varsin pitkäkestoinen ja tyystin toisenlainen kuin Nokian Renkaiden tapauksessa.

Osakekurssivaikutuksen lisäksi päästöhuijauksesta oli VW:lle myös muita merkittäviä taloudellisia seurauksia. Varsin nopeasti päästöskandaali vaikutti myös VW:n tulokseen ja esimerkiksi Arvopaperi uutisoi 28.10.2015 seuraavasti: *”Saksalaisen autojätti Volkswagenin heinä-syyskuun liiketulos painui tappiolle ensimmäisen kerran yli 15 vuoteen. Kolmannen neljänneksen liiketappio oli 3,48 miljardia euroa. Bloombergin 11 analyttikolta saama ennuste odotti 3,27 miljardin euron tappiota. Vertailukaudella kertyi liikevoittoa 3,85 miljardia euroa. Tappio johtui päästöskandaalin heinä-syyskuussa aiheuttamista 6,7 miljardin dollarin kuluista”*. (www.arvopaperi.fi)

Päästöhuijauksen kokonaiskuluista on esitetty monenlaisia arvioita ja laskun tämän hetkinen loppusumma on 22,4 miljardia euroa, joka muodostuu seuraavasti:

*VW:n päästöskandaalin lasku (https://www.kauppalehti.fi 2017c),
22,4 miljardia euroa yhteensä
1,1 miljardia euroa vahingonkorvausta USA:n autokauppiaille
1,5 miljardia euroa vahingonkorvauksia kaksilitraisten diesel-autojen omistajille Kanadassa
2,0 miljardia euroa vahingonkorvauksia kaksilitraisten diesel-autojen omistajille USA:ssa
13,7 miljardia euroa vahingonkorvauksia kolmelitraisten diesel-autojen omistajille USA:ssa
4,1 miljardia euroa sakkoja USA:n valtiolle*

Tämä kokonaissumma on historiallisen suuri, vaikka otetaan huomioon VW-konsernin koko ja liikevaihto. Lisäksi vielä on keskeneräisenä se, että sijoittajat vaativat Volkswagenilta miljardeja! Volkswagenin institutionaaliset ja piensijoittajat ovat jättäneet Braunschweigin oikeusviranomaisille 14 000 kannetta, joiden yhteismäärä on 8,2 miljardia euroa, oikeusistuin kertoo tiedotteessaan. Kanteet koskevat autojätin päästöhuijausta, jonka vuoksi Volkswagenin osakkeen arvo on laskenut ja yhtiön asema heikentynyt. Sijoittajien mukaan he ovat kärsineet tappioita, koska Volkswagen tiedotti päästöskandaalista liian myöhään. (www.is.fi/taloussanomat 2016.) Tämä asia ei ole rat-

kennut, mutta se voi vielä aiheuttaa monenlaisia ongelmia VW-konsernille etenkin maineenhallinnan kannalta.

Päästöhuijauksesta on ollut VW:lle myös lukuisia muita suoraan liiketoimintaan ja henkilöstöön vaikuttaneita seurauksia. Tuulilasi-lehti uutisoi 23.9.2015, että VW-konserni on antanut tiedotteen, joka kertoo yhtiön toimitusjohtajan Martin Winterkornin pyytäneen eroa Volkswagen AG:n hallitukselta (www.tuulilasi.fi.2015). Lisäksi Kauppalehti kertoi uutisessaan 10.3.2016, että ”Volkswagen Group of American pääjohtaja Michael Horn jättää paikkansa kuusi kuukautta sitten paljastuneen päästöhuijauksen seurauksena, kertoo Reuters”. Nämä aivan ylemmän johtotason henkilöiden eroamiset tehtävistään ovat näiden henkilöiden ja osin VW-konsernin kannalta seurauksia toteutuneesta päästöhuijauksesta ja sen aiheuttamasta maineriskin toteutumisesta. Lisäksi nämä johtohenkilöiden vaihdokset/irtisanomiset ovat myös osaksi selkeitä riskinhallintatoimenpiteitä maineriskin vaikutusten jälkihoitamiseksi. Tällä tavoin yhtiö ja sen hallitus voivat osoittaa reagoivansa tapahtuneeseen lainrikkomukseen ja vilpilliseen toimintaan ja kantavansa jonkinlaista moraalista vastuuta aiheuttamastaan vahingosta.

Tarkasteltaessa VW:n päästöhuijauksesta aiheutuneen maineriskin syntymekanismeja ja ominaisuuksia voidaan havaita mielenkiintoisia seikkoja. Ensinnäkin päästöhuijausohjelman asentaminen autoihin oli selkeästi tietoinen vilpillinen teko ja toisaalta myös rikollinen teko, koska sillä harhautettiin eri maiden viranomaisia ja rikottiin pakokaasupäästöjä säätelevää lainsäädäntöä. Riskin syntymekanismin kannalta kyse oli vilpin ja rikollisen toiminnan seurauksena syntyneestä maineriskistä, joka realisoitui vasta siinä vaiheessa, kun VW joutui itse myöntämään vilpillisen toiminnan. Näin ollen maineriski oli välillinen riski. VW:n näkökulmasta siis realisoitui yhdellä kertaa kaksi eri riskiä.

Varsinaisen maineriskin vaikutukset kohdistuivat selvästi konkreettisemmin sijoittajiin, kun VW:n osakekurssi romahti merkittävästi. Sinällään maineriski tai vilpistä kiinnijääminen eivät vaikuttaneet kovinkaan paljon autojen myyntiin muuta kuin lyhytaikaisesti syksyllä 2015. Kokonaisuudessaan vuonna 2015 Volkswagenin uusien autojen myynti maailmanlaajuisesti jäi 6,4 miljoonaan autoon, jossa oli laskua edelliseen vuoteen 2,7 prosenttia ja Golf-malli

oli kaikesta huolimatta vuonna 2015 maailman toiseksi myydyin (www.is.fi, 20.2.2016b). Tämä havainto on merkittävä, koska maineen yhtenä keskeisenä elementtinä mainitaan yleensä yrityksen ja sidosryhmien välinen luottamus. Tässä VW:n tapauksessa näyttäisi siltä, että kuluttajien luottamus VW:n valmistamiin autoihin on säilynyt hyvänä eikä luottamus itse yhtiöönkään tästä näkökulmasta ole ostajien keskuudessa romahtanut. Voidaankin pohtia, mikälainen merkitys ajoneuvon päästöillä lopulta on asiakkaan arvostuksissa vai onko tärkeämpää, että itse ajoneuvo on laadukas, kestävä, luotettava ja arvostettu? Tässä on erittäin mielenkiintoinen asetelma pohtia ja analysoida miksi VW:n päästöhuijaus ja auton ilmoitettua selvästi suuremmat päästöt eivät vaikuttaneet juuri lainkaan ajoneuvojen myyntiin? Kun toisaalta autoja on viime vuosina markkinoitu todella vahvasti juuri vihreillä arvoilla, kuten polttoaineen pieni kulutus ja vähäiset pakokaasupäästöt. Varsin mielenkiintoista olisi tietää kuinka joku psykologi tulkitseisi kuluttajien suhtautumista ja voidaanko asia rinnastaa esimerkiksi kognitiivisen dissonanssin käsitteeseen?

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän artikkelin tavoitteena oli tutkia maineriskin syntymekanismeja, kuinka maineriski on määritelty käsitteenä, kuinka maineriskiä voidaan arvioida ja hallita sekä kuinka maineriskin toteutuminen vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan. Erityisenä painopisteenä oli testata teoriaa ja käytäntöä kahden case-yrityksen osalta. Näitä maineriskien toteutumisen käytännön vaikutuksia arvioitiin kahden case-yrityksen VW:n ja Nokian Renkaat Oyj:n tunnuslukuja ja liiketoimintaan analysoimalla.

Tämä artikkelin empiirinen osio oli varsin suppea, joten kovin pitkälle meneviä yleistyksiä ei välttämättä voida tehdä, mutta varmasti jonkinlaisia merkittäviäkin tuloksia voidaan havaita. Lisäksi tuloksia analysoitaessa on syytä huomata, että Nokian Renkaiden tapaus oli puhtaasti täällä Suomessa, kun taas VW:n maineriski oli maailmanlaajuinen ja sitä käsiteltiin hyvin laajasti kaikkialla maailmassa. Yhteinen piirre molemmissa maineriskitapauksissa oli se, että niissä oli kysymys tietoisesta vilpillisestä toiminnasta. VW:n toiminta kohdistui sekä viranomaisiin että kuluttajiin ja Nokian Renkaiden vilppi

kohdistui puolestaan ensisijaisesti kuluttajiin ja rengastestin suorittaneeseen lehteen, toisin sanoen mediaan.

Yhteistä molemmissa tapauksissa oli pitkään jatkunut vilpillinen toiminta, joka olisi kenties jatkunut edelleen, elleivät kyseiset yritykset olisi jääneet siitä kiinni ulkopuoliselle taholle. Lisäksi merkittävää oli, että vilpillisen toiminnan toteutuksessa oli mukana yhtiöiden ylin johto ja näillä vilpeillä oli mitä luultavammin yhteys myös johdon optioihin ja palkitsemiseen. Riskienhallintakeinona oli molemmissa tapauksissa se, että kun näyttö vilpistä oli kiistaton, niin vilppi myönnettiin ja sitä pyydettiin anteeksi.

Nokian Renkaiden osalta, voidaan todeta, että maineriskin vaikutukset jäivät suhteellisen pieniksi. Osakekurssi laski, mutta varsin lyhytaikaisesti, brändin arvo romahti maineranking mittauksessa. Sinällään Nokian Renkaiden liiketoimintaan ei maineriskeillä ollut vaikutuksia yhtiön tunnuslukujen perustella. Merkille pantavaa on myös se, että Nokian Renkaat ei ainakaan vielä ole joutunut maksamaan mitään vahingonkorvauksia kenelläkään. Tosin 18.5.2017 Finanssivalvonta jätti Keskusrikospoliisille tutkintapyyynnön rengastestien vilpin ja Nokian Renkaiden johdon sisäpiirikauppojen epäilystä, joten täysin loppuun käsitelty tämä Nokian Renkaiden rengastestivilppi tapaus ei vielä ole. Maineriskiä arvioitaessa voi kuitenkin vetää sen johtopäätöksen, että vaikutukset Nokian Renkaat Oyj:lle olivat erittäin pienet. Periaatteessa maineenhallinnan ja maineriskin teorioiden pohjalta tämän Nokian Renkaiden tapauksen olisi pitänyt olla seurauksiltaan lähes katastrofiluokkaa. Tietoinen vilpillinen toiminta, kuluttajien harhautus ja luottamuksen pettäminen, johdon mahdollinen epäeettinen toiminta osakekurssin ja optioiden myynnin hyödyntämisessä. Näin ollen voidaan esittää perusteltu kysymys, että onko maineriski lopulta kovin merkittävä riski yritykselle, jos sen perusliiketoiminta on kunnossa ja asiakkaiden luottamus on jo aiemmin hyvin korkea yhtiöön ja sen tuotteisiin? Tämä tapaus antaa paljain pohdiskeltavaa ja perusteita tutkia lisää maineriskiä ja sen vaikutuksia.

VW:n maineriskitapaus on monilta osin yhteneväinen Nokian Renkaiden kanssa eli tietoinen vilpillinen toiminta. Oikeastaan vain VW:n tapauksen mittasuhteet ovat huomattavasti suuremmat ja vilpillinen toiminta oli erittäin häikäilemätöntä. Kysymys on maailmanlaajuisesta huijauksesta, jonka

taloudellinen merkitys on erittäin suuri ja myös ympäristövaikutus on valtava, kun päästöt eivät todellisuudessa pienentyneet lainkaan, vaikka näin piti nimenomaan tapahtua. Tapauksen merkittävyyttä lisää huomattavasti myös se, että vilppi paljastui Yhdysvalloissa, jossa tämäntapaisessa yrityksen vilpillisessä toiminnassa sanktiot ovat rankat ja juridinen prosessi on mittava. Toisin kuin Nokian Renkaille niin VW:lle aiheutui vilpistä valtavat taloudelliset sanktiot arvioiden mukaan yli 22 mrd. euroa. Merkille pantavaa on, että nämä ovat nimenomaan erilaisia sanktioita ja perusteiltaan juridisia, eikä niitä voida luokitella maineriskin toteutumisen seurauksiksi. Kun tarkastellaan maineriskin toteutumisen vaikutuksia, niin voidaan havaita, että VW:n osakekurssi romahti pitkäksi aikaa, mutta autojen myynti notkahti vain hetkellisesti syksyllä 2015. Sen sijaan tarkasteltaessa VW:n liikevaihtoa ja ajoneuvojen myyntin volyymia seuraavana vuonna 2016, niin niissä ei ole mitään laskua vaan pikemminkin pientä kasvua.

Johtopäätöksenä myös VW:n osalta voidaan todeta, että vilpistä kiinnijääminen aiheutti juridisia seurauksia ja valtavat vahingonkorvaukset, mutta yrityksen maineeseen vaikutukset näyttävät jääneen varsin pieniksi. Osakekurssi kyllä romahti ja se koskee erityisesti sijoittajia, mutta ajoneuvojen myynti sujui hyvin ja liikevaihto ja kannattavuuden tunnusluvut säilyivät hyvinä, mikä osoittaa, että asiakkaiden luottamus yhtiöön ja sen tuotteisiin säilyi hyvänä. Tämä on varsin merkittävä havainto, sillä maineriskin pitäisi teorioiden mukaan vaikuttaa juuri kaikkein rankimmin tähän sidosryhmien luottamukseen ja niin sanottuun mainepääomaan, mutta nyt näyttäisi siltä, että näin ei ole käynyt. Toisaalta kysymys voi olla myös siitä, että VW on onnistunut erityisen hyvin ja nopeasti toimenpiteissään palauttaa asiakkaiden luottamus yhtiöön ja sen tuotteisiin. On myös syytä huomata, että päästöskandaali koski vain tiettyjä VW:n diesel autoja eikä lainkaan bensakäyttöisiä autoja. Tämän vuoksi bensakäyttöisten autojen omistajat eivät ole välttämättä kokeneet vilppiä merkittävänä, koska se ei ole suoranaisesti koskenut heitä. Yhtenä selityksenä Volkswagen Groupin mainiolle selviytymiselle päästöhuijauksen aiheuttamasta maineriskistä on yleisesti pidetty VW:n vahvaa brändiä. Kuten esimerkiksi Vaasan yliopiston kuluttajamarkkinointiin perehtynyt professori Pirjo

Laaksonen toteaa VW:n tapauksesta: ”Mitä vahvempi on brändi, sitä kovempia kolauksia se kestää” (www.yle.fi, 2015d).

Lisäksi voidaan todeta, että maineriskien vaikutukset ja seuraukset ovat yleensä suurimmat ja usein jopa aika kohtalokkaita henkilötasolla ja myös VW:lla johtajia joutui eroamaan. Tämä voidaan rinnastaa aiemmin tässä artikkelissa mainittuihin esimerkkeihin, joissa politiikkojen maineriskit johtivat eroihin ministerin tehtävistä, kuten kävi Ilkka Kanervalle ja Heidi Hautalalle. Samoin dopingtapauksissa yhteistyö urheilijan ja sponsorin välillä päättyy yleensä välittömästi. Toisaalta poliitikkojen osalta voidaan vielä todeta pienenä yksityiskohtana, että maineriskin vaikutus ei välttämättä ole kovin pitkä, sillä sekä Ilkka Kanerva ja Heidi Hautala ovat voineet jatkaa poliittista uraansa varsin hyvin valtakunnan politiikassa ja EU-parlamentissa.

Näiden case-yritysten analyysien perusteella voidaan todeta, että maineriski nimenomaan puhtaana riskinä ja riskienhallinnan prosessin näkökulmasta vaatii yhä enemmän tieteellistä tutkimusta ja analyysiä. Erityisesti maineriskin välittömät ja välilliset vaikutukset sekä syy-seuraussuhteet ovat asioita, joita olisi tarpeen tutkia nimenomaan maineriskin merkityksen ja mitattavuuden kannalta. Samoin maineranking-tilastot ja niissä saadut sijoitukset ovat mielenkiintoinen tutkimuskohde sekä näiden korrelaatio yrityksen menestykseen ja liiketoiminnan onnistumiseen. Koska maineriskin varalle on jo kehitetty vakuutuksia, niin voisi olettaa, että riskin todennäköisyyden ja vakavuuden arviointiin tullaan panostamaan jatkossa entistä enemmän. Ehkä maineen merkityksen ja vaikutusten monimuotoisuuden tietyllä tavalla kiteyttää sanonta: ”Reputation is the sum of stories told about an organization”; eli maine on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden summa. Ja onko lopulta merkitystä sillä, ovatko ”tarinat” hyviä tai huonoja (Smythe, Dorward & Reback 1992, 19)?

Lähteet

- Aula, P. 2009. Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media (https://www.researchgate.net/publication/266026164_Organisaatioiden_maineriskit_Kontekstina_sosiaalinen_media)
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: Menestystekijä. Porvoo: WSOY.

- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Juva: WSOY.
- Barnett, M., Jermier, J. & Lafferty, B. 2006. Corporate Reputation Review 9(1), 26–38.
- Chun, R. 2005. Corporate Reputation. Meaning and Measurement. International Journal of Management 7(2), 91–109.
- Di Mauro, C. & Maffioletti, A. 2001. The Valuation of Insurance under Uncertainty: Does Information about Probability Matter? The Geneva Papers on Risk and Insurance Theory 26(3) (December 2001), 195–224.
- Dorfman, M. S. & Cather, D. A. 2013. Introduction to Risk Management and Insurance. 10th edition. The prentice Hall Series in Finance.
- Engblom, J. 2003. Liikeriskit – luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Turun kauppa-
korkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Eccles, R. G. & Newqvist, S. C. & Schatz, R. 2007. Reputation and Its Risks. Harvard Business Review (02/2007), 104–114.
- Flink, A.-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Fombrun, C.J. 1996. Reputation. Realizing Value from Corporate Image. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Barnett, M. L. 2000. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. Business and Society Review 105(1), 85–106.
- Fraser, J. & Simkins, B. J. 2010. Enterprise Risk Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gatzert, N. 2015. The Impact of Corporate Reputation and Reputation Damaging Events on Financial Performance: Empirical Evidence from the Literature. European Management Journal 33(6), 485–499.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001. Corporate Reputation: Seeking Definition. Corporate Communications: An International Journal 6(1), 24–30.
- Honey, G. 2009. A Short Guide to Reputation Risk. Farnham, Surrey: Gower, ebook Collection (EBSCOhost).
- Ilmonen, I., Kallio J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä – käytännön opas riskienhallintaan. Turenki: Hansaprint Oy.
- ISO 31000. 2915. Risk Management – A Practical Guide for SMEs. ISO 2015. Published in Switzerland.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen Riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint.
- Kahra, H., Kuusela, H. & Kanto, A. 2005. Taloudellisen riskin hallinta. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Knight, F. H. 1921. Risk Uncertainty and Profit. Boston: Houghton-Mifflin.
- Kreps, D.M. 1990. A Course in Microeconomic Theory. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.

- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat, 187-210
- Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. JTOpalvelut.
- O'Callaghan, T. 2007. Disciplining Multinational Enterprises: The Regulatory Power of Reputation Risk. *Global Society* 21(1), 95–11.
- Pellikka, T., Peilimö, P., Puntari, P. & Vaitomaa, M. 2011. Omaisuuden vakuuttaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Perry, J. & de Fontnouvelle, P. 2005. Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements. Working Paper. Federal Reserve Bank of Boston, MA.
- Pohjola, J. 2003. Ilme – Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Rayner, J. 2003. Managing Reputational Risk. Curbing Threats, Leveraging Opportunities. Institute of Internal auditors risk management series. Wiley.
- Rejda, G. E. & McNamara, M. J. 2014. Principles of Risk Management and Insurance. Twelfth edition. Person International Edition.
- Scott, S. V. & Walsham, G. 2005. Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science* 16(3), 308–322.
- Smythe, J., Dorward, C. & Reback J. 1992. Corporate Reputation: Managing the New Strategic Asset. Lontoo: Random House Business Books.
- Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Internet lähteet

- Aamulehti: Salaiset rengasreseptit paljastavat. Kotimaa 06.10.2016. <https://www.aamulehti.fi/.../salaiset-rengasreseptit-paljastavat-nokian-renkaat-antoi-va-6.10.2016a> (luettu 2.5.2017).
- Aamulehti: Särkänniemi tiedottaa vihdoin: ”Delfiinit on siirretty Kreikkaan Attica Park -delfinaarioon”. Kotimaa 28.08.2016. <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/sarkanniemi-tiedottaa-vihdoin-delfiinit-on-siirretty-kreikkaan-attica-parkdelfinaarioon-23884123/> (28.8.2016b) (luettu 2.5.2017).
- Aamulehti: Särkänniemen päättäjät: Moni artisti tarjoutunut korvaamaan boikotoijat – ”Ihan kovia nimiä” Kulttuuri 01.09.20. <https://www.aamulehti.fi/kulttuuri/sarkanniemen-paattajaiset-moni-artisti-tarjoutunut-korvaamaan-boikotoijati-han-kovia-nimia-23892886/> (1.9.2016c) (luettu 2.5.2017).

- Aamulehti: Päästöskandaalin tulos: Volkswagenin tulos vajosi miljardeja tappiolle. Talous 22.04.2016. <https://www.aamulehti.fi/raha/paastoskandaalin-tulosvolkswagenin-tulos-vajosi-miljardeja-tappiolle-23604945//> (22.04.2016d) (luettu 18.5.2017).
- AIG: Kybervakuutus. <https://www.aig.fi/yrityksille/vakuutukset-yritys/financial-linesvakuutukset/kybervakuutus> 2017. (luettu 29.5.2017).
- Allianz: Risk Barometer 2016 – Allianz Global Corporate & Specialty. www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/.../AllianzRiskBarometer2016.pdf. (luettu 29.5.2017).
- Allianz: Maineriskivakuutus. http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Product%20brochures/2029_Allianz-Reputation-Brochure_10-2012.pdf. (luettu 29.5.2017).
- AON Corporation 2017. <http://www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/pdfs/2017-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Full-Report-062617.pdf>. (luettu 2.5.2017).
- Arvopaperi: Volkswagenin Q3-liiketulos painui pakkaselle. 28.10.2015. <https://www.arvopaperi.fi/uutiset/volkswagenin-q3-liiketulos-painui-pakkaselle-6149335>. (luettu 29.5.2017).
- Blackwelder, B.; Coleman, K.; Colunga - Santoyo, S.; Harrison, J.S. & Wozniak, D. 2016. The Volkswagen Scandal. Case Study. University of Richmond: Robins School of Business. http://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=robins_case-network. (luettu 17.5.2017).
- Caverion: Caverion Oyj Pörssitiedote 27.9.2016. <http://www.caverion.fi/tietoacaverionista/media/tiedotteet/2016/09/27/caverionin-toimitusjohtajaksinimitetty-ari-lehtoranta>. (luettu 17.5.2017).
- COSO ERM: <https://www.coso.org/Pages/ermupdate.aspx>.
- Deloitte: (2014) Global Survey on Reputation Risk. (https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Reputation_Risk_survey_EN.p). (luettu 2.5.2017).
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2005. Reputation: Risk of risks. http://www.aceuropeangroup.com/.../RISK_REPUTATION_REPORT.p. The HarrisPoll 1999. <http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient> (luettu 17.5.2017).
- Finnair (2017) <https://investors.finnair.com/fi/governance/risk-management> (luettu 29.5.2017).
- Helsingin Sanomat: Huippu-urheilu menettänyt 16 miljoonaa euroa sponsoritukea 12.2.2004. <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004202224.html> (12.2.2004a) (luettu 25.4.2017).
- Helsingin Sanomat: Mika Anttonen lähti tukemaan Hiihtoliittoa dopingskandaalin jälkeen, kun suurin osa muista tukijoista häipyi 10.3.2017. <http://www.hs.fi/paivanlehti/10032017/art-2000005121020.html> (10.3.2017b) (luettu 3.5.2017).
- Helsingin Sanomat: Nokian Renkaat jättävä Ari Lehtoranta: Lähtöni ei johtunut rengasvilpistä. 28.9.2016. <http://www.hs.fi/talous/art-2000002922900.html> (28.9.2016c). (luettu 3.5.2017).

- Helsingin Sanomat: Keskusrikospoliisi tutkimaan Nokian Renkaiden johdon sisäpiiririkosepäilyjä – Finanssivalvonta teki tutkintapyyntönsä krp:lle 18.5.2017. <http://www.hs.fi/talous/art-2000005216110.html> (18.5.2017). (luettu 18.5.2017).
- Hennes & Mauritz: H & M (2017) Risk Management. <https://about.hm.com/en/aboutus/corporate-governance/risk-management.html> (luettu 19.4.2017).
- Iltalehti: Marimekko plagioi kuosin. 29.5.2013. http://www.iltalehti.fi/uutiset/2013052917079441_uu.shtml (29.5.2013a). (luettu 17.5.2017).
- Iltalehti: Nokian Renkaat myöntää rengasvilpin, mutta kiistää kannustinjärjestelmän: ”Pyydämme anteeksi” 26.2.2016. http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016022621180231_uu.shtml (26.2.2016b). (luettu 18.4.2017).
- Iltasanomat: Tekstiviestikohu: Ulkoministeri Ilkka Kanervalle potkut. 1.4.2008. <http://www.is.fi/kotimaa/art-2000000301745.html> (1.4.2008a) (luettu 18.4.2017).
- Iltasanomat: Toyotan kauppa kasvoi, Volkswagen hyytyi ja Mercedes-Benz nousi kovasti myyntitilastossa. 20.2.2016b <https://www.is.fi/autot/art-2000001122103.html> (luettu 31.1.2018).
- Kaleva: Kuluttaja-asiamies harkitsee ryhmäkannetta Nokian Renkaita vastaan. 3.6.2016. <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/kuluttaja-asiamies-harkitsee-rymakannetta-nokian-renkaita-vastaan/729614/> (3.6.2016) (luettu 15.5.2017).
- Kauppalehti: Nokian Renkaat manipuloinut testituloksia vuosia. 26.2.2016. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nokian-renkaat-viillannut-testituloksia/E5tExWWZ> (26.2.2016a) (luettu 17.5.2017).
- Kauppalehti: M&M: Nokian Renkaiden arvostus romahti bränditutkimuksessa. 23.9.2016. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/mm-nokian-renkaiden-arvostusromahti-branditutkimuksessa/Rqz7szWE> 2016 b (luettu 17.5.2017).
- Kauppalehti: VW omistajat torjuvat muutoksen. 3.2.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vw-omistajat-torjuvat-muutoksen/9h3xUDkh> (2017c) (luettu 17.5.2017).
- Kauppalehti: Päästöhuijaus: VW julkaisi lokakuun karut myyntiluvut. 16.11.2015. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/paastohuijaus-vw-julkaisi-lokakuun-karut-myyntiluvut/fsTFPPyW> (16.11.2015d) (luettu 17.5.2017).
- Kauppalehti: VW:n USA:n pääjohtajalle tuli lähtö. 10.3.2016e. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vwn-usan-paajohtajalle-tuli-lahto/P5bdg4TC> (10.3.2016). (luettu 3.5.2017)
- Markkinointi ja Mainonta: Marimekkoa epäillään taas plagioinnista – yhtiö kiistää syytteet. 25.9.2013. <http://www.marmai.fi/uutiset/marimekkoa-epaillaan-taasplagioinnista-yhtio-kiistaa-syytteet-6288996> (25.9.2013a) (luettu 18.4.2017).
- Markkinointi ja Mainonta: Sponsori sietää kaatumisen muttei skandaalia 26.2.2010. <http://www.marmai.fi/uutiset/sponsori-sietaa-kaatumisen-mutteiskandaalia-6274824> (26.2.2010b) (luettu 25.4.2017).

- MTV: Huippu-urheilun sponsorointi romahtanut. Kotimaa 12.02.2004. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/huippu-urheilun-sponsorointiromahtanut/1995944> (12.2.2004a) (luettu 25.4.2017).
- MTV: Nokian Renkaat tyrmää joukkokanteen: Emme neuvottele minkäänlaisista korvauksista. Kotimaa Julkaistu 02.03.2016b. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/nokian-renkaat-tyrmaa-joukkokanteen-emme-neuvotteleminkaanlaisista-korvauksista/5766616> (luettu 3.5.2017).
- MTV: Päästöhuijauksella järkyttävät seuraukset: Volkswagen irtisanoo 30 000. Autot Julkaistu 18.11.2016c. <http://www.mtv.fi/lifestyle/autot/artikkeli/paastohuijauksella-jarkyttavat-seuraukset-volkswagen-irtisanoo-30-000/6173788> (luettu 18.5.2017).
- Neste: Vastuullisuusriskit- ja mahdollisuudet 2017. <https://www.neste.com/fi/fi/konserni/vastuullisuus/vastuullisuuden-johtaminen/vastuullisuusriskit-jamahdollisuudet> (luettu 1.6.2017).
- Nokian Renkaat Oyj: Perustietoa Nokian Renkaista. 2016a. <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/> (luettu 12.5.2017).
- Nokian Renkaat Oyj: Nokian Renkaat osakekurssi (Nasdaq Helsinki) 2017b. <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/sijoittajat/osake/osakekurssi/> (luettu 17.5.2017).
- Nokian Renkaat Oyj: Nokian Renkaat osakekurssi (Nasdaq Helsinki) 2017c. <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/sijoittajat/osake/osakekurssi/> (luettu 17.5.2017).
- Nokian Renkaat Oyj: Nokian Renkaat taloudellinen katsaus 2016d pdf. <https://www.nokianrenkaat.fi/pdf/NokianRenkaat> (luettu 17.5.2017).
- Nokian Renkaat Oyj: Hille Korhonen Nokian Renkaat Oyj:n toimitusjohtajaksi. Nokian Renkaat Oyj Pörssitiedote (28.3.2017e). <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/uutinen/hille-korhonen-nokian-renkaat-oyj-ntoimitusjohtajaksi-2017> (luettu 17.5.2017).
- Sampo: Sampo-konsernin riskit ja keskeiset riskienhallinnan toimenpiteet 2016. <http://ar2016.sampo.com/fi/riskienhallinta/sampo-konsernin-riskit-ja-keskeisetriskienhallinnan-toimenpiteet/konsernin-riskit/luettu-18.4.2017>.
- Schanz, Kai-Uwe (2006) Insurance Economics –The Geneva Association. <https://www.genevaassociation.org/media/.../ga2007-ie55-schanz.pdf>. (luettu 3.5.2017).
- Talouselämä: Volkswagenia epäillään rikkomuksista – joutui vetämään takaisin melkein 500 000 autoa. 18.9.2015. www.talouselama.fi/uutiset/volkswagenia-epaillaanrikkomuksista-joutui-vetamaan-takaisin-melkein-500-000-autoa-3486676. (luettu 18.5.2017).
- Taloussanommat: <http://www.is.fi/taloussanommat/porssi-uutiset/art-2000001922530.html> (julkaistu: 21.9.2016) (luettu 18.5.2017).
- Tekniikanmaailma: Volkswagen maksaa 14,7 miljardin dollarin korvaukset 26.10.2016. <https://tekniikanmaailma.fi/autot/volkswagen-maksaa-147-miljardin-dollarinkorvaukset/> (26.10.2016) (luettu 18.5.2017).
- Tekniikkatalous: KL: Nokian Renkaat huijasi noin 10 vuotta – Vääristeli testituloksia, loi kuvan luotettavuudesta 26.2.2016. <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/>

- autot/kl-nokian-renkaat-huijasi-noin-10-vuotta-vaaristeli-testituloksia-loikuvan-luotettavuudesta-6307476 2016 (luettu 17.5.2017).
- Tuulilasi: <http://www.tuulilasi.fi/uutiset/vwn-paastoskandaalin-rajut-seuraukset-toimitusjohtaja-martin-winternkorn-eroaa> 23.9.2015 (luettu 17.5.2017).
- Uusisuomi: Särkänniemen delfinien siirto raivostuttaa: ”Hirveä kohtalo viattomilla eläimillä” 28.8.2016a. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/202371sarkanniemen-delfinien-siirto-raivostuttaa-hirvea-kohtalo-viattomilla-elaimilla> (luettu 18.4.2017).
- Uusisuomi: Ministeri Heidi Hautala (vihr.) eroaa tehtävästään Greenpeace-kohun vuoksi. 11.10.2013b. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/63114-juuri-nyt-heidihautala-eroaa> (luettu 20.4.2017).
- Volkswagen: Portrait & Production Plants. 2017a. <https://www.volkswagenag.com/en/group/portrait-and-production-plants.html> (luettu 18.5.2017).
- Volkswagen: Interactive Share Price Monitor – Volkswagen Group 2017b. <https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/shares/interactive-share-price-monitor.html> (18.4.2017b).
- Yle: Talvivaaran kipsisakka-altaan vuoto oli tietoista riskinottoa 3.2.2014a. <http://yle.fi/uutiset/3-7065969> (luettu 18.4.2017).
- Yle: Audi-miehen unelmanainen käyttää korkokenkiä ja silittää miesten paitoja Julkaistu 24.11.2014b. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/24/audi-miehenunelmanainen-kayttaa-korkokenkia-ja-silittaa-miesten-paitoja> (luettu 15.4.2014).
- Yle: Rengastestauksen vilppi ihmetyttää asiakkaita: ”Onko kerään johon voisi luottaa?” 25.2.2016c. <https://yle.fi/uutiset/3-8699698> (luettu 25.5.2017).
- Yle: Tapaus Volkswagen: Miten maine menetetään ja pelastetaan? 23.11.2015d. <http://yle.fi/uutiset/3-8434117> (luettu 25.5.2017).
- Yle: Asiantuntija: Vakuutuslääkärien nimet julkista tietoa 4.3.2013e. <https://yle.fi/uutiset/3-6480509> <http://yle.fi/vintti/yle.fi/tv1/juttuarkisto/ajankohtaisohjelmien-aiheita/a-studio-vakuutuslaakareiden-nimet-julki.html> (luettu 31.5.2017).